جـــامعة الجزائر 3
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم الاقتصادية

الموضـــوع:

التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- دراسة حالة الجزائر (2005 - 2010) -

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية

فرع : تحليل اقتصادي

من إعداد الطـــالب:
مدخل خالد

تحت إشراف الأستاذ:
د/ زايد مراد

لجنة المناقشة:

أ.د/ الداوي الشيخ	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د/ زايد مراد	أستاذ محاضر	مقررا
د/ لخلف عثمان	أستاذ محاضر	عضوا
د/ حداد بختة	أستاذة محاضرة	عضوة
د/ ديب كمال	أستاذ محاضر	عضوا

نوقشت بتاريخ : 08 أفريل 2012

السنـــة الجامعيـــة: 2011 - 2012

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَيُعَلِّمُكُمُ

اللَّهُ وَاللَّهُ

بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴾

الإهداء

إلى روح الوالد الكريم الذي مضى إلى ربه.

إلى الوالدة الكريمة أطال الله في عمرها بالمعافاة الدائمة.

إلى إخواني وأخواتي وكل العائلة.

إلى كل إخواني وأصدقائي.

إلى كل العاملين من أجل إرشاد وإسعاد الناس.

اهدي هذا العمل

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين

وأشكره على تفضله وتوفيقه ومعاونته لإخراج هذا البحث

وتجاوز هذه المرحلة من مراحل طلب العلم.

تم من لا يشكر الناس لا يشكر الله،وفي هذا أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الدكتور زايد مراد على حسن إشرافه ونصائحه وتوجيهاته، وزيادة على ذلك على تواضعه وخدمته للناس.

وأشكر الأساتذة الكرام المناقشين على تفضلهم وقبولهم مناقشة هذا البحث.

وأشكر كل العائلة الكريمة وعلى رأسهم الوالد رحمة الله عليه والوالدة أطال

الله في عمرها بالعافية والأخوة والأخوات

على طول صبرهم.

و تشكراتي إلى كل من أعانني بقليل أو بكثير على إنجاز هذا البحث.

إلى الله ثم إلى الناس شكرا.

فــــــــهرس المحتوي

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملخص البحث باللغة العربية

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية بالغة كونها رافدا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث أن دول العالم بأسره تعتمد عليها من أجل نمو أفضل للاقتصاد الوطني وحلا لكثير من المشاكل الاجتماعية، وعلى الرغم من ذلك تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات كبيرة أهمها شدة التنافسية من الأسواق الوطنية أو الأجنبية، وهذا ناتج عن آثار العولمة الاقتصادية والانفتاح الاقتصادي والتبادل الحر بين الدول، وفي هذا الصدد وجدت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نفسها عاجزة على الصمود في وجه المؤسسات الأجنبية ذات الخبرة الكبيرة في الأسواق والسيطرة على مجالات المؤسسات المنافسة لها، وهذا التحدي يهدد بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أسواقها، لذا كان لابد عليها أن تلجأ إلى تحسين تنافسيتها اعتمادا على برامج سطرتها الحكومة الجزائرية تستهدف من خلال ذلك تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث إن تأهيل المؤسسات يعمل على صناعة قدرة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل المحافظة على بقائها في الأسواق الوطنية بل حتى إمكانية غزو الأسواق الأجنبية ومواكبة التطور التكنولوجي.

الكلمات المفتاحية:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التأهيل، التنافسية، التنافس، التطوير، المؤسسات الصناعية.

Résumé :

Les petites et moyennes entreprises sont devenues d'une grande importance, en effet elles sont des affluents de développement économique et social.

Tous les pays du monde s'appuient sur ces entreprises pour un développement meilleur de l'économie nationale et pour une solution de plusieurs problèmes sociaux. Malgré tout ça ,les petites et moyennes entreprises relèvent des grands défis de compétitivité dans les marchés nationaux ou étrangers, ceci est dû de l'impact de la mondialisation économique ainsi que l'ouverture économique et l'échange libre entre les pays, à cet égard les entreprises économiques algériennes se sont trouvées incapables à résister face les entreprises étrangères qui ont une grande expérience dans les marchés et contrôlent les domaines des entreprises concurrentes ,ce défi menace la survie des petites et moyennes entreprises dans leurs marchés et, pour cela ,elles doivent recourir à l'amélioration de leur compétitivité en se basant sur des programmes planifiés par le gouvernement algérien qui visent la réhabilitation des entreprises économiques algériennes. cette réhabilitation va engendrer un pouvoir compétitif des petites et moyennes entreprises pour assurer leur survie dans les marchés nationaux et même la possibilité d'envahir les marchés étrangers et garder le rythme du progrès technologique .

Mots clés :

Les petites et moyennes entreprises, la réhabilitation, la compétitivité, la concurrence , le développement, les entreprises industrielles .

المقدمة العامة

المقدمة العامة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوسيلة المناسبة لتحقيق التنمية في المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء لذا تحضي هذه المؤسسات بالاهتمام البالغ من طرف الحكومات وأصحاب القرار والسياسيين بصفة عامة والباحثين بصفة خاصة، فأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للتنمية الاقتصادية أصبح أمرا يشهد به العالم بأسره، حيث أنها تمتلك محفزات استثمارية كبيرة وغير مكلفة ، قادرة على توسيع حركية النشاط الاقتصادي للدول خاصة بالنسبة للدولة التي اعتمدتها لتحقيق قفزتها التنموية ، لذا حضي قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأولوية ضمن مختلف البرامج والاستراتيجيات التنموية خاصة في الدول الأكثر تطورا ، بحيث أصبحت مصدرا معتبرا للتشغيل إذ تساهم في توفير مناصب الشغل وزيادة الإنتاج الوطني .

كما أن الاقتصاد الوطني في أغلب دول العالم يتكون في مجمله من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة مجتمعة وأن الانجازات الاقتصادية أينما كانت هي محصلة جهود تضافرت ونشاطات تكاملت لتحقيقها ، فان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه التحديد تمثل قاعدة الهرم الاقتصادي لانطلاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وكثيرا ما تكون هذه المؤسسات الصغيرة بمثابة طور انتقالي لديه تجربة كبيرة للمؤسسات المتوسطة والكبيرة .

ولكن من جانب آخر هناك تحديات كبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولعل أهم هذه التحديات تتشكل في المنافسة التي تزداد حدتها في ظل العولمة وفتح أبواب التجارة الحرة ، لذا كان لزاما على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تصنع قدرة تنافسية تحافظ بها على موقعها فلا خيار لها إلا أن تحسن من تنافسيتها و أن تعزز أدائها بمختلف الوسائل وعليها أن تجتهد للابتكار وفي إيجاد السبل والأدوات التي تساعدها على التأقلم مع هذا الوضع وتتبين الفرص فتستغلها وتخلق الأسواق الجديدة.

أما بالنسبة للجزائر فعلى غرار مختلف دول العالم أصبح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشكل قطاعا محوريا للاقتصاد الجزائري، ولكن من ناحية أخرى مازال قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يحتاج الكثير من الجهد والعمل، وعليه يبقى تأهيل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضمان أفاق واعدة لها مرهون بإقامة بيئة نشاط ملائمة وجذابة للاستثمارات وللاستجابة لمقتضيات المنافسة الدولية، خاصة بعد بدء تنفيذ اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وما يتبع ذلك من تحرير المبادلات الدولية والتي تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مواجهة غير متوازنة مع المؤسسات الأجنبية صاحبة السبق في امتلاك التكنولوجيا والخبرات الإدارية المتطورة .

فالبيئة التنافسية تؤثر على سلوك المتعاملين مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات فيختارون منها ما يوافق ذوقهم ودخولهم ، كما تؤثر البيئة التنافسية

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها حيث تعتمد على تعبئة المدخرات المالية والمادية والبشرية والتنظيمية قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها للتفوق على منافسيها ضمن قطاع الذي تنشط فيه .

ومن خلال ما سبق يمكن طرح إشكالية الموضوع كما يلي: **هل برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر كافية لتطوير تنافسيتها حتى تأخذ مكانتها في السوق الوطنية والعالمية؟**

وبهدف معالجة هذه الإشكالية وإبراز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتأهيلها للتنافسية نطرح الإشكاليات الجزئية التالية.

- ما هو مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهل بإمكانه المشاركة في التطور الاقتصادي ؟
- ماذا يقصد بتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل كسب مكانة في السوق والمحافظة عليها ؟
- ما هو واقع تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال البرامج المسطرة لذالك؟

ولتحليل الإشكالية التي يقوم عليها البحث سنعمل على اختيار مجموعة من الفرضيات التي هي عبارة عن إجابة أولية للإشكاليات الجزئية:

- هناك إمكانية كبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجدير بالاهتمام ولديه مكانة ذاتية قوية وقادر على النهوض باقتصاد دولة ما إلا انه يعاني من مشاكل متعددة.
- تعتبر التنافسية آلية من أجل المحافظة على مكانة المؤسسة في السوق بل تكسبها مساحات أخرى على المستوى الداخلي والخارجي.
- تعمل الجزائر على تحسين محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما أن هناك برامج وطنية وأخرى دولية تعمل على الرفع من قدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

للإجابة على الإشكالية المطروحة بمحاورها الجانبية بما أتيح من معلومات ومراجع اعتمدنا :على المنهج الوصفي في استعراض مفاهيم وتعاريف الإشكالية المطروحة من خلال جمع المعلومات وترتيبها بشكل متسلسل. وعلى المنهج التحليلي: من خلال المعلومات حول تأهيل وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

تهدف الدراسة إلى إبراز جملة من النتائج التي نطمح للوصول إليها كما يلي :

- التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإبراز دورها في التنمية الاقتصادية والإحاطة بمشاكلها وفهم عوامل نجاحها.
- بيان أن صناعة القدرة التنافسية عامل مهم في حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دراسة البرامج المسطرة في عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والنتائج المحققة .

تكتسي الدراسة الأهمية التالية :

- أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية بالغة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية كونها محرك لاقتصاديات الدولة.
- تعتبر نظريات التنافسية من الأدوات الحديثة المتوفرة من أجل المحافظة على قوة المؤسسة لاكتساح أسواق جديدة.
- يعتبر تأهيل المؤسسات من الوسائل الهامة للنهوض وإعادة بعث روح التنافس فيما بينها.
- اهتمام الجزائر بعملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تبنت حزمة من البرامج التي جعلها قادرة على رفع تحدي المنافسة.

وهناك مجموعة من الدراسات التي تناولت جزءا من الموضوع سواء دراسات دكتوراه أم ماجستير نعرضها فيما يلي:

- دراسة لخلف عثمان:بعنوان واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها –حالة الجزائر– . (2004).

بحثت هذه الدراسة وهي أطروحة دكتوراه في جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، غير منشورة ، موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جانب كيفية تنميتها ، وفيها عالج الباحث إشكاليات تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعرض تجارب مختلفة في التعريف كذلك خصائص وأشكال هذا القطاع ، كما وقف على الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في اقتصادات مختلف البلدان لاسيما الدول النامية منها ، وكذلك بين الباحث على أثر الاستراتيجية التنموية التي اعتمدتها الجزائر لمدة ثلاثة عقود، حيث انعكست سلبا على تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وكما أكد على الإصلاحات المنتهجة لهذا القطاع وكيف بإمكانها أن تعطي دفعا قويا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- دراسة فرحات غول: بعنوان مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية).(2006).

الدراسة هي أطروحة دكتوراه في جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة ، حيث عالج الباحث المفاهيم الأساسية حول المنافسة والتنافسية فتطرق إلى تعاريف التنافسية وكيفيات الانتقال من التنافسية المحلية إلى التنافسية العالمية . كما جاء في الدراسة أهم الإصلاحات للمؤسسة الجزائرية التي مرت بها، وفي هذا المضمار درس الباحث واقع المؤشرات الأساسية للتنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، حيث ركز في الأخير على موضوع تأهيل المؤسسات الاقتصادية وجاء فيها مفهوم تأهيل المؤسسات وأهداف برامج التأهيل والفاعلون فيه ، كما أكد على إجراءات عمليات التأهيل وعالج استراتيجياته في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

- دراسة مهلل عبد المالك:بعنوان تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأهداف والآليات.(2005).

وهي رسالة ماجستير في جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة. بين فيها الباحث واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ،حيث تعرض لتعاريفها ودورها ومشاكلها،كما تناول التعريف وكيفيات تأهيل المؤسسات الاقتصادية،وأكد الباحث في سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على تأهيل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسات ،وفي آخر الدراسة خلص إلى برنامج تأهيل وإجراءاته.

- دراسة عبد الحميد بن الشيخ:بعنوان واقع تأهيل مؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الاورومتوسطية-حالة الجزائر-(2010).

وهي مذكرة ماجستير في جامعة دالي إبراهيم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة. عالج فيها الباحث واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تعرض إلى مفهومها وتطور هذا القطاع وهيأت دعمه،كما جاء في الدراسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإطار العام لها والتجارب المغاربية والجزائرية خصوصا، وفي الأخير أكد على أثار الشراكة الأوروجزائرية على تأهيل هذا القطاع.

ومن بين أسباب اختيار موضوع الدراسة ما يلي:

- يكتسي موضوع التنافسية أهمية ذات بعد عالمي ووطني.
- اهتمام الباحث الشخصي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة وعملا .
- اهتمام الدولة ورجال الأعمال بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تم دراسة جوانب الموضوع من الناحية النظرية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذ كان التركيز في البحث على تجارب تعاريف هذه المؤسسات وأهميتها وكيف تكون ناجحة، وهذه المؤسسات تلعب دور كبير في اقتصاديات الدول. كما تم التركيز على معني التنافسية التي ينبغي للمؤسسات اكتسابها حتى تحافظ على مكانتها بل تكسبها نطاق آخر في الأسواق. وشملت الدراسة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال برامج تأهيلها التي تدعم تنافسيتها، أما الحدود الزمنية فكانت بين الفترة المحددة من 2005 إلي 2010 .

من خلال ما تم تقديمه وبهدف الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول وهي:

- الفصل الأول: التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. المفاهيم، السمات، الأهمية، البيئة .
- الفصل الثاني: الإطار النظري للتنافسية.
- الفصل الثالث: واقع تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التنافسية بالجزائر.
- في الفصل الأول: تناولنا فيه المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من صعوبات التعريف وسرد بعض التجارب في التعاريف ، كما جاء في الفصل مجموعة من الخصائص والسمات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ثم أهمية هذا القطاع ودورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وفي الأخير تطرقنا إلى بيئة هذه المؤسسات، حيث صادفتنا بعض المشاكل والتحديات ، كما جاء فيه أسباب فشل المؤسسات وعوامل نجاحها .
- وفي الفصل الثاني: ذكرنا المفاهيم المتعلقة بالتنافسية من تعاريف لها وأنواعها ، كما تطرقنا إلى المؤشرات التنافسية وأبعادها من مؤشرات تنافسية المؤسسات إلى مؤشرات القطاع والمؤشرات الخاصة بتنافسية الدولة، وكما جاء في هذا الفصل مفاهيم حول الميزة التنافسية كتعريفها وأنواعها، وتناولنا بالتحليل قوى التنافس الخمس التي جاءت في كتابات مايكل بورتر .
- وفي الفصل الثالث والأخير: تعرضنا إلى مفهوم التأهيل ومبادئه في الجزائر كما سردنا الدوافع التي اضطرت الجزائر إلى إتباع سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتناولنا متطلبات تأهيل المؤسسات حيث لابد من توفرها، كما جاء في هذا الفصل برنامج تأهيل

المؤسسات الصناعية التي اعتمدته الجزائر من أجل إقامة صناعة متماسكة، والبرنامج الخاص بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسطر، وأخيرا تم إيضاح التعاون الدولي من أجل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منها برنامج ميدا والتعاون التقني الألماني وغيرهما .

الفصـــل الأول :

التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ــ المفاهيم ، السمات ، الأهمية ، البيئة ــ

المبحث الأول : المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني: سمات وتصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: أهمية ودورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الرابع: مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعوامل النجاح والفشل

تمهيد

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف الدول المتقدمة والنامية، ويبرز هذا الدور من خلال انتشارها في مختلف القطاعات الاقتصادية، ومن جهة أخرى فإن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتجلى في الاهتمام الكبير بها من طرف شرائح متعـــددة فـــي الدول سواء كانت متطورة أم نامية ومن مختلف فئاتها والمتمثل في صناع القرار والسياسيين والبـــاحثين .كما يتجلى هذا الاهتمام في كثرة معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي نجم عنها العديـــد من التعاريف سواء بالنسبة للدول أم الهيئات الدولية لذا كان من الصعب ضبط مفهوم موحد لهذا النوع من المؤسسات .

ومن خلال الكثير من الدراسات نجد أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سمات كثيرة ومتعـــددة لـــذا اتفق الباحثون حولها على تصنيفات مختلفة لها ولكن لكل فئة من الباحثين ينظر لها من زوايـــا مختلفـــة .ومن جهة أخرى هناك الكثير من المشاكل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء في البيئة الداخليـــة أم الخارجية ، وذلك سيلقي بظلاله على فشل أو نجاح المؤسسة .

ما تقدم سنتطرق إليه في هذا الفصل كما يلي :

- التعرف على المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعاريفها .
- دراسة سمات وتصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- بيان أهمية ودورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- التعرف على مشاكل وتحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

المبحث الأول :
المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة الى أخرى، بل حتى داخل الدولة الواحدة ، كما يختلف تحديد مفهومها بين الهيئات الدولية والمهتمة بها وهذا راجع الى اختلاف معــايير التعريــب وتباينها وهذا راجع بدوره إلى صعوبات متعددة تعتري ضبط مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول:
صعوبات ضبط مفهوم بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعترض العديد من العوامل لمحاولة إيجاد صيغة مضبوطة تتحدد من خلالها مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منها عوامل اقتصادية وتقنية وأخرى سياسية وكذلك تشعب معايير التعريف، وهــو ما سنتناوله فيما يلي :

الفرع الأول: العوامل الاقتصادية:

تتعدد صعوبات ضبط مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من زاوية العوامل الاقتصادية كما يلي[1]:

1 اختلاف مستويات النمو: يلاحظ في التطور غير المتكافئ بين الدول اختلاف مستويات النمــو ، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية ، ألمانيا أو اليابــان أو فــي أي دولــة صناعية تعتبر مؤسسة كبيرة في بلد نام مثل الجزائر أو سوريا أو الســنغال. كمــا أن شــروط النمــو الاقتصادي والاجتماعي تتباين من فترة إلى أخرى ، فالمؤسسات الكبيرة الآن قد تصبح مؤسسة صغيرة أو متوسطة في فترة لاحقة. وهذا ما يفسر اختلاف التعريف من دولة إلى أخري وهو ما يبرر غياب تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2 تنوع الأنشطة الاقتصادية: تنوع الأنشطة الاقتصادية يغير في أحجام المؤسسات ويميز فروعهــا، فالمؤسسات التي تعمل في الصناعة غير المؤسسات التي تعمل في التجارة كما أنهما يختلفان عــن تلــك المؤسسة التي تعمل في مجال الخدمات ، ويمكن أن نصنف المؤسسات الاقتصــادية حســب القطاعــات الاقتصادية إلى صناعية ، تجارية ، زراعية ، خدمية .وتختلف أيضا تصــنيفات المؤسســات الصــغيرة والمتوسطة من قطاع إلى آخر حسب الحاجة إلى العمالة ورأس المال ، فالمؤسسات الصــناعية تحتــاج

1 رابح خوني،رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها،أترك للنشر والتوزيع ،مصر،2008، ص ص 16-17.

لرؤوس أموال ضخمة لإقامتها أو توسعها كما تحتاج إلى يد عاملة كثيرة مؤهلة ومتخصصة وهذا لا يتطلب في المؤسسات التجارية أو الخدمية على الأقل بنفس الدرجة .
أما على المستوى التنظيمي فالمؤسسات الصناعية تحتاج إلى هيكل تنظيمي معقد يتم في ظله توزيع المهام وتحديد الأدوار والمستويات لاتخاذ القرارات المختلفة. لكن في المؤسسات التجارية لا تحتاج إلى مستوى تنظيمي معقد وإنما يتسم بالبساطة والوضوح وسهولة اتخاذ القرارات وتوحد جهة إصدارها لذالك نجد أن المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي تحتاج إلى اليد العاملة بكثافة ومؤهلة ومستوي تنظيمي معقد بينما باقي القطاعات الاقتصادية لا تحتاج ذالك بدرجة كبيرة كما هو حاصل عند القطاعات الصناعية، وهو ما يشرح صعوبة توحيد وتحديد تعريف موحد .

3 اختلاف فروع النشاط الاقتصادي: في النشاط الاقتصادي الواحد تختلف فروعه وتتعدد ، مثلا: النشاط التجاري ينقسم إلى تجارة بالتجزئة وتجارة بالجملة. وأيضا على مستوى الامتداد ينقسم إلى تجارة خارجية وتجارة داخلية. أما النشاط الصناعي ينقسم كذلك إلى أكثر من فرع منها الصناعات الاستخراجية، الغذائية ، التحويلية، الكيميائية. كما تختلف كل مؤسسة حسب النشاط المنتمية إليه أو أحد فروعه وذلك بسبب أعداد اليد العاملة ورأس المال الموجه للاستثمار. فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعة التعدينية قد تكون كبيرة في مجال التجارة أو الصناعية الغذائية. إذن فاختلاف حجم المؤسسة راجع إلى فرع النشاط المنتمية إلية وإلى متطلباتها من اليد العاملة ورأس المال المستثمر في ذالك .

الفرع الثاني: العوامل التقنية:

يتمثل العامل التقني في مستوى الاندماج في المؤسسة فكلما كانت المؤسسة أكثر اندماجا كلما كانت عملية الاندماج أكثر تعقيدا وتوحدا وتمركزا في المصنع الواحد. وبالتالي يتجه حجم المؤسسة إلى الكبر والتوسع بينما إذا كانت العملية الإنتاجية مجزأة وموزعة على عدد من المؤسسات فإن ذلك يؤدي إلى ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[1]. فالعامل التقني له أثر على حجم المؤسسة عندما تندمج العملية الإنتاجية ويكون هناك تعقد في العملية الإنتاجية وكذا اتخاذ القرارات هنا تظهر المؤسسات الكبيرة، ولكن عندما تكون عملية الإنتاج بسيطة وتسهل القرارات وهذا لا يكون إلا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الثالث: العوامل السياسية:

تتركز العوامل السياسية في مدى اهتمام الدولة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تقديم المساعدات له، ويخضع العامل السياسي إلى رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات للمهتمين بشؤون القطاع. وهو ما يعكس النظام السائد في الدولة وهذا من الأسباب المهمة في اختلاف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين دول العالم .

[1] أحمد بن قطاف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمبدعة في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص 51.

الفرع الرابع: كثرة معايير التعريف:

كل محاولات تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإيجاد تعريف مناسب له ، تصطدم بوجود عدد كبير من المعايير والمؤشرات ففي بلجيكا مثلا هناك أكثر من ثمانية وعشرين معيارا منها ما يؤخذ في الحسبان الحجم والقياس كمعيار عدد العمال. وحجم الاستمارات، ومنها ما يعتبر الخصائص النوعية كمعيار يمكن أن يحدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[1]. فكثرة معايير التعريف تربك عمليات الاختيار المناسب لتحديد تعريف واضح وموحد ومن الصعب وضع حد فاصل للمؤسسات العاملة في النشاطات الاقتصادية المختلفة .

المطلب الثاني:

معايير ضبط تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من كثرة معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشعبها الا أنها يمكن تصنيفها تحت معيارين أساسين وهما معايير كمية وأخرى نوعية كما يلي:

الفرع الأول: المعايير الكمية:

تتعدد المعايير الكمية المستخدمة للتميز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن أشهرها ما يلي[2]:

1 معايير العمالة: يعتبر معيار عدد العاملين هو أكثر المعايير استخداما للتفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وذلك لعدة أسباب أهمها، توفير بيانات العمالة في غالبية الدول ولسهولة استخدام هذا المعيار خاصة عند إجراء المقارنات الدولية أو القطاعية، كما أنه يسمح بالمقارنة الدقيقة بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد والتي تنتج أنواعا متماثلة عن السلع، ولكن يلاحظ أن النظر بهذا المعيار وحده قد لا يعكس بالضرورة الحجم الحقيقي للمؤسسة بسبب إغفاله لحجم رؤوس الأموال المستثمرة وتقنيات الإنتاج المطبقة ودرجة كفاءة رأس المال. هذا إلى جانب اعتماده على بيانات العمالة بأجر فقط وإغفاله العمالة الأسرية بدون أجر والعمالة المؤقتة والموسمية.

كما يواجه هذا المعيار مشكلة كبيرة عند تطبيقه من حيث الاتفاق على الحد الأقصى الفاصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة حيث يلاحظ اختلاف هذا الحد من دولة إلى أخرى، بل داخل الدولة الواحدة من قطاع لآخر وأكثر من ذلك داخل القطاع نفسه من فترة لأخرى.

---

[1] لخلف عثمان ، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها – دراسة حالة الجزائر– ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2004.ص6.

[2] محمد فتحي صقر، واقع المشروعات والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية ، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية 18-20 يناير2004 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص 11 - 13.

2 معيار رأس المال: يرى البعض أن معيار رأس المال المستثمر قد يكون أكثر فاعلية من ســابقه، خاصة بالنسبة لبرامج تنمية المؤسسات التي تركز على حجم الأصول الرأسمالية عند تقرير الإعانات أو القروض الميسرة لتمويل شراء الآلات والمعدات أو لإنشاء المناطق الصناعية للورش الحرفية، ومع ذلك يواجه التطبيق العملي لهذا المعيار عدة مشاكل منها:

- تعذر إجراء المقارنات الدولية بين المؤسسات بسبب أسعار الصرف وضرورة تحويل عملات الــدول المختلفة إلى عملة واحدة.
- عدم إمكانية التعرف الدقيق على الحجم الحقيقي للمؤسسات اعتمادا على رأس المــال وحــده نظــرا لاختلاف الفن الإنتاجي بين المؤسسات.
- تعذر الاتفاق على الحد الأقصى الفاصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يلاحظ اخــتلاف هذه الحدود الفاصلة من دولة لأخرى ومن قطاع لآخر كما هو الحال بالنسبة لمعيار العمالة.

3 المعيار الثنائي أو المزدوج (العمل و رأس المــال) : نظــرا للانتقــادات التــي وجهــت للمعيارين السابقين تم المزج بينهما في معيار مشترك بحيث يتحدد حجم المؤسسات في ظل حــد أقصــى لكل من العمال و رأس المال المستثمر، و لكن يلاحظ أن الأخذ بهذا المعيار المزدوج يؤدي إلى اســتبعاد المؤسسات التي توظف أعدادا قليلة من الأفراد، و لكنها تتطلب استثمارات عالية تفــوق الحــد الأقصــى لرأس المال، و كذلك المؤسسات التي تتميز بارتفاع أعداد المشتغلين بها عن الحد الأقصى للعمالة علــى الرغم من صغر حجم استثماراتها. و بناء على ذلك فإن المؤسسات التي يجــري تصــنيفها لمؤسســات صغيرة الحجم وفقا لهذا المعيار يكون عددها بالضرورة أقل من العدد المناظر في حالة تطبيــق معيــار فردي.

الفرع الثاني: المعايير النوعية: ويمكن تلخيص المعايير النوعية المستخدمة في تعريف المؤسســات الصغيرة و المتوسطة كما يلي:

1 المعيار القانوني: يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة و حجم رأس المال المســتثمر فيهــا وطريقة تمويله، فشركات الأموال غالبا ما يكون رأسمالها كبيرا مقارنة مع شركات الأشخاص، و وفقــا لهذا المعيار تشمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جميع المؤسسات ذات الشكل غير المؤسســي مثــل شركات الأفراد، والعائلية، والتضامنية،وشركات التوصية البسيطة و المحاصة، والوكــالات، والحــرف، والمهن الصغيرة الانتاجية و الحرفية[1] مثل الورش و المطابع و المكاتب السياحية...إلخ

[1] إلهام فخري طملية، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،2009، ص25.

2 **المعيار الإداري و التنظيمي:** تصنف المؤسسة صغيرة أو متوسطة وفقا لهذا المعيـــار إذا كانـــت تتسم بخاصيتين أو أكثر من هذه الخواص[1] :

- الجمع بين الملكية و الإدارة.
- قلة عدد مالكي رأس المال.
- ضيق نطاق العمل (إنتاج سلعة واحدة أو خدمة واحدة).
- صغر حجم الطاقة الإنتاجية.
- تحمل الطابع الشخصي بشكل كبير.
- تكون محليا إلى حد كبير في المنطقة التي تعمل فيها.
- تعتمد بشكل كبير على المصادر المحلية لتمويل رأسمالها من أجل نموها.

3 **المعيار التكنولوجي:** تصنف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقـــا لهـــذا المعيـــار بأنهـــا تلـــك المؤسسات التي تستخدم أساليب إنتاج بسيطة و ذات كثافة رأسمالية منخفضة و كثافـــة عماليـــة عاليـــة، كالصناعات الحرفية و اليدوية و المطابع و المحلات التجارية[2].

4 **معيار المسؤولية و الملكية:** كثيرا ما تعود ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و في معظـــم الأحيان للقطاع الخاص، و التي تكون أغلبها في شكل مشاريع استثمارية فردية أو عائلية[3]. و لهذا فـــإن المسؤولية القانونية و الإدارية تقع على عاتق مالكها مباشرة وحده، وهو الوحيد الذي يقوم باتخاذ القرارات و تنظيم العمل، و كذلك التسويق و التوظيف و تمويل المؤسسة.

5 **معيار محدودية السوق:** تُعتبر هيمنة المؤسسة على السوق من بين أهـــم المعـــايير التـــي تحـــدد حجمها، حيث تتمثل هذه الأهمية في علاقة الوحدة الإنتاجية بالسوق، و نوع المنتجات المعروفة. إن إنتاج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو إنتاج سلعي و العلاقة بينهما و بين السوق هي علاقة عرض و طلب و تحديد قوة هذه العلاقة بمدى سيطرة هذه الأخيرة على السوق.

6 **معيار طبيعة النشاط:** طبيعة النشاط الممارس هو الذي يحدد حجـــم المؤسســـة، فـــبعض أنـــواع الصناعات الخفيفة لا يتطلب حجما كبيرا من رؤوس الأموال و لا عددا كبيرا من اليد العاملة كالصناعات

---

[1] خبابة عبد الله وآخرون، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009، ص08.
[2] إلهام فخري، مرجع سابق ، ص 26.
[3] شعيب اتشي ،واقع وأفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الاوروجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر،2008 ،ص 9.

الحرفية و التقليدية التي يكفيها ورشة صغيرة كما توجد صناعات تتطلب رؤوس أموال ضخمة و آلات و معدات استثمارية ضخمة، كما هو الحال في صناعات السيارات و الصناعات البترولية.

المطلب الثالث:

تعاريف بعض الدول للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

سنحاول عرض بعض تجارب الدول لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسـطة منهـا دول ليسـت عربية وأخرى عربية، بالإضافة إلى الجزائر التي سعت جاهدة لتعريف يناسبها لهذا النوع من المؤسسات فكل دولة ترى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال ما توصلت إليه من درجة النمو الاقتصادي.

الفرع الأول: تعريف بعض الدّول غير العربية:

نبدأ بطرح تجارب التعاريف لبعض الدول غير العربية منها المتطورة وأخرى في طريقها إلى التطور كما يلي.

1 الولايات المتحدة الأمريكية: اعتبر الكونغرس الأمريكي المشروع الصغير و المتوسط "بأنه ذلـك المشروع الذي يتمتع بملكية و إدارة مستقلة و يعتبر ذو تأثير محدود في القطاع الذي يعمل فيه"[1].و فـي تعريف آخر اعتمدته إدارة الأعمال الصغيرة، للمشاريع الصغيرة و المتوسطة يعتمد على عـدد العمـال بغض النظر عن القطاع الاقتصادي الذي يعمل فيه، حيث صنفت المؤسسات وفقا لحجمها إلى أربع أنواع رئيسية:

- المؤسسة المتناهية الصغر و هي التي توظف أقل من 20 عاملا
- المؤسسة الصغيرة و هي التي توظف من 20 إلى 99 عاملا
- المؤسسة المتوسطة و هي التي توظف من 100 إلى 499 عاملا
- المؤسسة الكبيرة و هي التي توظف أكثر من 500 عاملا

2 تعريف بريطانيا: عرف قانون الشركات البريطاني الذي صدر عام 1985 المشـروع الصـغير أو المتوسط بأنه ذلك المشروع الذي يستوفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية[2]:

- حجم تداول السنوي لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي
- حجم رأس المال المستثمر لا يزيد عن 65.6 مليون دولار أمريكي
- عدد من العمال و الموظفين لا يزيد عن 250 موظف

[1] الهام فخري، مرجع سابق ، ص 17.

[2] www.kenanaonline.com 02-06-2011

و بما أن المحددات الثلاثة قاصرة على شمل كل ما هو صغير أو متوسط حيث أن ما يعتبر صغيرا فـي الصناعات الخدمية قد لا يكون كذلك في مجال السياحة أو في مجال الصناعات التحويلية. لذلك تم معالجة هذه الفروقات و الاختلافات عبر إعطاء تعريفات خاصة بكل قطاع اقتصادي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1):التعريف البريطاني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الرقم	المجـــال – المواد الصناعية	معيار القياس كحد أدنى
1	التصنيع (صناعة الملابس – مصوغات الذهب)	200 عامل
2	البيع بالتجزئة – أو تجارة التجزئة – تجارة الجملة	323750 دولار أمريكي حجم تداول سنوي
3	البناء	25 عامل
4	المناجم أو التعدين	25 عامل
5	تجارة السيارات	638750 دولار أمريكي حجـم تداول سنوي
6	خدمة متنوّعة	638750 دولار أمريكي حجـم تداول سنوي
7	شركات النقل	5 سيارات

المصدر: نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت،2007، ص26.

3 تعريف ياباني: يتم تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان طبقا لحجم العمالـة و رأس المال مع الأخذ في الاعتبار وضع القطاع الاقتصادي[1] والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (1-2): التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

القطاع	عدد العمال	حجم رأس المال
الصناعة	299 موظف أو أقل	100 مليون ين
تجارة الجملة	99 موظف أو أقل	أقل من 30 مليون ين
تجارة التجزئة و الخدمات الأخرى	49 موظف أو أقل	أقل من 10 مليون ين

المصدر: مركز المعلومات و دعم و اتّخاذ القرار. مرجع سابق. ص19.

[1] مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار،.تجارب دولية : المشروعات الصغيرة والمتوسطة دورية ربع للتسوية : العدد الأول ، مجلس الوزراء،القاهرة، نوفمبر 2002، ص 19.

4 تعريف أندونيسيا: يستند تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أندونيسيا حسب كل مصـــلحة تابعة لها فمثلا[1]:

- ديوان الإحصاء المركزي يستخدم حجم العمالة كأساس لتبويب المؤسسات، و بموجب هــذا المعيـــار تصبح المؤسسة صغيرة إذا كانت توظف ما بين (5-9) عمال.
- يستخدم بنك أندونيسيا معيارا ذا طابع مالي و تعتبر المؤسسة صغيرة إذا لم يتعد رأسمالها 48 ألـــف دولار أمريكي و لم يتعد حجم الأصول المتداولة 24 ألف دولا أمريكي.
- تستخدم وزارة الصناعة أكثر من معيار في تعريفها المشروع الصغير و من هذه المعايير مايلي:
  - ألا يتعدى الاستثمار في الإنشاءات و المعدات أكثر من 120 ألف دولار أمريكي
  - ألا يتعدى الاستثمار مقابل العامل الواحد أكثر من ألف دولار أمريكي
  - أن يكون المالك أندونيسي الجنسية

5 تعريف تركيا: هناك غياب شبه كامل في التوافق بين التعاريف المقترحة من قبل مختلف الوكالات و المؤسسات العامّة في تركيا[2].حيث يبدو أن لكل منها تعريفا خاصا بها نأخذ مثلا: التعريف المعمـــول بـــه لدى المؤسسة الوطنية للإحصاء و الذي طرحته في البداية المؤسسة الوطنيـــة للتخطـــيط، و هـــو يُقســـم المؤسسات إلى الفئات الثلاثة التالية:

- المؤسسات الصغرى: 0-9 عمّال
- المؤسسات الصغيرة: 10-49 عاملا (يمكن تقسيمها إلى الفئتين 10-24 عاملا و 25-49 عاملا)
- المؤسسات المتوسطة: 50-99 عاملا
- المؤسسات الكبيرة: أكثر من 100 عامل (يمكن تقسيمها إلى الفئـــات 100-199 عـــاملا، 200-499 عامل، أكثر من 500 عامل)

يعتمد تعريف المؤسسة الوطنية للإحصاء على العمالة كمقيـــاس لحجـــم المؤسســـات، فهـــي تُعـــرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنها المؤسسات التي تستخدم أقل من مائة عامل.

الفرع الثاني: تعريف بعض الدول العربية:

نعرض بعض تجارب التعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بعض الدول العربية فيما يلي:

[1] www.indonesiaindonesia.com .02-06-2011

[2] إيرول طايماز ، المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الصناعات التحويلية التركية،مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية،2002،ص 79.

1 تعريف مصر: للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مصر تعريفات عدة يعتمد بعضها على عنصر رأس المال والبعض الآخر يضيف له العمالة ونأخذ مثلا تعريف بنك التنمية الصناعية حيث يعتمد التعريف على معيار رأس المال المستثمر في الأصول الثابتة دون الأرض والمباني كما يلي[1] :

- المؤسسات الصغيرة جدا : هي المؤسسات التي لا يزيد حجم أصولها الثابتة عن 0.7 ألف جنيه .
- المؤسسات الصغيرة : هي المؤسسات التي لا يزيد حجم أصولها الثابتة عن 1.4 مليون جنيه .
- المؤسسات المتوسطة : هي المؤسسات التي يزيد حجم أصولها الثابتة عن 1.4 مليون جنيه ولا يتجاوز 3 مليون جنيه .

وضع البنك تعريف المؤسسات الصغيرة والصغيرة جدا بالاتفاق مع البنك الدولي للإنشاء والتعمير سنة 1999 ، الذي يستبعد الأراضي والمباني في تعريفه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتبار مقر المؤسسة قد يكون مستأجر أو حصلت على حق الانتفاع به واختلافات قيمة المقر من منطقة إلى أخرى .

2 تعريف الأردن: في سنة 2005 تم اعتماد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن حيث كان لابد من وجود تعريف رسمي وموحد للصناعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن لغايات تنظيم وتطبيق الدعم المحلي والأجنبي المقدم لها ولغاية تطبيق الاتفاقيات الثنائية والدولية خاصة اتفاقية المشتريات الحكومية واتفاقيات منظمة التجارة العالمية، حيث اعتمد الأردن التعريف التالي :

الجدول رقم(1–3): تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الأردن

	نوع المؤسسة الصناعية			
	حرفية	صغيرة	متوسطة	كبيرة
عدد العمال	1 إلى 9	10 إلى 49	50 إلى 249	250 فأكثر
رأس المال المسجل	أقل من 30 ألف دينار	30 ألف دينار فأكثر	30 ألف دينار فأكثر	30 ألف دينار فأكثر

المصدر : غرفة صناعة الزرقاء، واقع المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في محافظة الزرقاء دراسة ميدانية، الأردن، بدون تاريخ ، ص 2.

من الملاحظ في هذا التعريف بأنه اعتمد على عدد العمال ورأس المال المسجل، ولكن هذا الأخير في نوع المؤسسات الحرفية فقط التي تشغل من 1 إلى 9 عمال حدد رأس مالها المسجل أقل من 30 ألف دينار ، أما الأنواع الأخرى رغم تغير عدد عمالها ألا أنها ينبغي أن يكون رأس المال المسجل أكبر من 30 ألف دينار .

[1] سامية عزيز، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد الثاني جوان 2011، ص 86.

الفرع الثالث: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:

تعتمد الجزائر في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التعريف المقدم مــن طــرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتضمن في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم18/01المؤرخ في 27 رمضان 1122هــ الموافق لــ 2001/12/12 و الذي يُعد مرجعا لكل برامج و تدابير المساعدة و الدعم لصالح هذه المؤسسات وإعداد معالجة الاحصاءات المتعلقة بهذا القطاع، و في المــادة الرابعة جــاء تعريف المؤسســات الصغيرة و المتوسطة كمـــا يلي " تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و / أو الخدمات، تشغل من واحد إلــى مائتين وخمسين شخصا، وأن لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليارين دج، و لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة مليون دج، وتستوفي معايير الاستقلالية "[1].

ونلاحظ أن المشرع الجزائري اعتمد على تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التعريف الذي حدده الاتحاد الاوروبي سنة 1996 والذي كان موضع توصية لكل البلدان الأعضـــاء ، حيــث صـــادقت الجزائر على ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000 ، وهو ميثاق يكــرس التعريف الاورورბي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ويركز هذا التعريف على ثلاث مقاييس وهــي : المستخدمون ، رقم الأعمال والحصيلة السنوية بالإضافة إلى شروط استقلالية المؤسسة وهي كما يلي[2].

- المستخدمون : عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية ، بمعنى عدد العــاملين الاجــراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة .
- الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة : هي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدته 12 شهرا.
- المؤسسة المستقلة : كل مؤسسة لا تملك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخر لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

و يمكن تلخيص تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجدول رقــم (1-3) كما يلي:

[1] Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l’artisanat,recueil des textes legislatifs et règlementaires regissant le secteur de la pme , 2005, p 12 .

[2] سليمان ناصر وعواطف محسن، تمويل المؤسّسات الصّغيرة و المتوسّطة بالصيغ المصرفية الإسلامية ، الملتقى الدولي الأول : حول الاقتصاد الإسلامي ، الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي – غرداية ،23 – 24 فيفري 2011.

الجدول رقم(1-4): تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال	الميزانية
مؤسسة المتوسطة	مــن 50 الـــى 250	200 مليـــون إلـــى مليارين دج	من 100 الى 500 مليــو دج
مؤسسة صغيرة	من 10 الى 49	أقل من 200 مليون دج	أقل 100 مليون دج
مؤسسة مصغرة	من 01 الى 09	أقل من 20 مليون دج	أقل من 100 مليون دج

Source: ministere de PME , actes des assises nationales PME , 2004 , p01

من خلال الجدول يمكن استنباط مايلي:

- تعرف المؤسسة المتوسطة : بانها مؤسسة تشغل من 50 الى 250 شخصا ويتراوح رقم أعمالها بين 200 مليون وملياري دج ، أو تلك التي تتراوح حصيلتها الاجمالية بين 100 و500 مليون دج.
- تعرف المؤسسة الصغيرة : بأنها مؤسسة تشغل من 10 الى 49 شخص ولا يتعدى رقــم أعمالهــا السنوي 200 مليون دج، أو لا تتجاوز حصيلتها الاجمالية 100 مليون دج.
- تعرف المؤسسة المصغرة : بأنها مؤسسة تشغل من 01 الى 09 أشخاص ولا يتعدى رقــم أعمالهــا السنوي 20 مليون دج ، أو لا تتجاوز حصيلتها 10 ملايين دج .

المطلب الرابع:

تعاريف بعض الهيئات الدولية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

حاولت بعض الهيئات الدولية أن تتفق على تعريف واحد للمؤسسات الصــغيرة و المتوســطة مثــل التعريف المقترح من طرف البنك الدولي أو الاتحاد الأوروبي وغيرهما.

1 تعريف الاتحاد الأوروبي:في 2003 اعتمد الاتحاد الأوروبي فيما يتعلق بتعريــف المؤسســات الصغيرة والمتوسطة وفقا لحجم موظفيها وميزانيتها السنوية كما يلي[1]:

- وتعرف مؤسسة متوسطة الحجم باعتبارها المؤسسة التي توظف أقل مــن 250 شخصــا والتــي ميزانيتها السنوية لا يتجاوز 50 مليون يورو أو التي إجمالي ميزانيتها السنوية لا تتجاوز 43 مليون يورو.
- يتم تعريف المؤسسات الصغيرة باعتبارها المؤسسة التي توظف أقل من 50 شخصا والتي ميزانيتها السنوية لا تتعدى 10 مليون يورو.

---

1 www.europa.eu 01-10-2011

- يتم تعريف المؤسسات الصغيرة باعتبارها المؤسسة التي توظف أقل من 10 أشخاص والتي ميزانيتها السنوية لا تتجاوز 2000000 يورو.

2 تعريف البنك الدّولي: يميز البنك الدولي عن طريق فرعه المؤسسة الدولية للتمويل ما بين ثلاثة أنواع من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما هي موجودة في الجدول رقم (1–4) التالي :

الجدول رقم (1–5): تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

نوع المؤسّسة	عدد العمّال	حجم الاستثمار	الحصيلة السنوية
مؤسّسة مصغّرة	10-1	أقلّ من 100ألف دولار	أقلّ من 100ألف دولار
مؤسّسة صغيرة	50-11	بين 100ألف و 3ملايين دولار	بين 100ألف و 3ملايين دولار
مؤسّسة متوسّطة	300-51	بين 3ملايين و 15مليون دولار	بين 3ملايين و 15مليون دولار

المصدر: بالحاج فراجي وأكرم محمد: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنمية المستدامة بالجزائر ، الملتقى الدولي الثاني حول متطلبات التنمية في أعقاب إفرازات الأزمة المالية العالمية 28–29 أفريل2010 ،جامعة بشار.

3 تعريف اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا: في دراسة حديثة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قام بها اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا، بصورة عامة في هذه البلدان و الذي يأخذ مؤشر العمالة كمعيار أساسي[1]:

من 1 إلى 9 عمال مؤسسات عائلية و حرفية.

من 10 إلى 49 عامل مؤسسات صغيرة.

من 50 إلى 99 عامل مؤسسات متوسّطة.

أكثر من 100 عامل مؤسسات كبيرة.

كما استند أيضا على بعض المعايير النوعية في التمييز بين الأشكال السابقة، ففي المؤسسات الحرفية يكون المالك هو المُنتج مباشرة، و المستخدمين أغلبهم من أفراد العائلة، عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تعرف نوعا من تقسيم العمل، فيبتعد المالك عن وظيفة الإنتاج ليهتم أكثر بالإدارة والتسيير فيظهر بذلك نوع من تنظيم الوظائف، هذا التنظيم يكون أكثر وضوحا في المؤسسات الكبيرة.

[1] لخضر مداح و ماجي عبد المجيد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية إستراتيجية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، الملتقى الوطني الاول حول : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية في الجزائر خلال فترة 2010-2011 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة امحمد بوقرة ، بومرداس ، 18-19 ماي 2011.

4 تعريف منظمة الأمم المتحدة التنمية الصناعية UNIDO : تعــرف المؤسســات الصــغيرة عموما " بأنها تلك المؤسسات التي تقوم بالإنتاج على نطاق ضيق، و تستخدم رؤوس أمــوال صــغيرة، وتُوظف عددا محدودا من الأيدي العاملة ". لكنها تعتمد معيار عدد العمال في تحديد المؤسسات الصغيرة في الدول النامية، كما يلي[1]:

- المؤسسات الماكروية : تشغل مابين 01 – 04 عمال على الأكثر.
- المؤسسات الصغيرة جدا: تشغل مابين 05– 19 عاملا .
- المؤسسات الصغيرة : تشغل مابين 20–99 عاملا.
- المؤسسات المتوسطة : تشغل مابين 100–499 عاملا.

[1] منظمة العمل العربية ، المشروعات الصغيرة والمتوسطة كخيار للحد من البطالة وتشغيل الشباب في الدول العربية ، مؤتمر العمل العربي ، الدورة الخامسة والثلاثون ، مصر 23 فيفيري -01 مارس 2008 ، ص12 .

المبحث الثاني :
سمات وتصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتبين من خلال الكثير من الدراسات أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سمات مختلفة تتقارب في بعضها وتختلف في البعض الأخر ، حيث تم تنظيمها إلى سمات اقتصادية وتنظيمية وأخرى، أما تصنيفها فتم على النحو التالي: شكلها القانوني وطبيعتها ومنتجاتها ونشاطها وتنظيمها.

المطلب الأول:
سمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة خصائص وسمات كثيرة جعلتها من أهم وسائل التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهذا راجع إلى طبيعتها واختلافها على المؤسسات الكبيرة ، فهناك سمات اقتصادية وتنظيمية وغيرهما.

الفرع الأول: السمات اقتصادية

هناك الكثير من السمات الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها[1]:

1 القدرة على جذب المدخرات: لا تواجه المؤسسات الصغيرة صعوبة كبيرة نسبيا في توفير الأموال اللازمة للمشروع ، سواء من القطاع المصرفي أم من أفراد الأسرة ، و ذلك نظرا لقلة مخاطر الاستثمار و صغر حجم رأس المال المطلوب لإنشاء المؤسسة .

2 استغلال الطاقة الإنتاجية: يتم استغلال الطاقة الإنتاجية القصوى في المؤسسات الصغيرة نظرا لإمكانية السيطرة و التحكم في عناصر الإنتاج و توفر مستلزماته و عدم تعقيد العملية الإنتاجية مما يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية و تحقيق أقصى ربح ممكن ، و هذا الوضع يحقق سرعة دوران رأس المال العامل نظرا لصغر حجم المخزون السلعي و قصر دورة الإنتاج .

[1] نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ،2007، ص 86.

3 القدرة على التكيف مع المتغيرات : تتميز هذه المؤسسات بالتكيف مع المتغيرات المختلفة التـــي قـــد تحدث مثل :

- تركيبة القوى العاملة .
- سياسات الإنتاج و التسويق و التمويل (الإنتاج أو النوعية).
- سهولة تغير و تحديث التكنولوجيا المستخدمة .

هذا يعني القدرة على مواجهة الصعوبات في أوقات الأزمات الاقتصادية و فترات الركود .

4 انخفاض مستويات معامل رأس المال/ العمل: أدى انخفـــاض النســـبة رأس المـــال/ العمـــل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى جعلها مؤسسات كثيفة العمالة ، لاسيما المؤسسات الحرفية ، الشيء الذي رشحها لتكون حلا ناجعا لمشكل البطالة في العديد من الدول وهو جانب إيجابي على الرغم مـــن أن ذلك يتطلب برامج واسعة لتدريب اليد العاملة كما أدت انخفاض النسبة رأس المال/ العمل الى اســـتعمال أقل للتكنولوجيا مما جنب هذه المصاريف الإضافية تتمثل في مصاريف الصيانة[1].

5 انخفاض الحجم المطلق لرأس المال اللازم للإنشاء و التشغيل: وتشير هذه الخاصية إلـــى أن المؤسسات الصغيرة تكون أكثر جاذبية لصغار المدخرين، والذين لا يميلون إلـــى أنمـــاط الاســـتثمار و التوظيف التي تحرمهم من الإشراف المباشر على استثماراتهم و من هنا يمكن القول بآن إقامة المؤسسات الصغيرة يميل إلى إقامتها برؤوس أموال صغيرة نسبيا واستخدمت في نفـــس الوقـــت أســـلوب الإنتـــاج الحديث.

الفرع الثاني: السمات التنظيمية :

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة سمات تنظيمية تميزها عن المؤسسات الكبيرة منها ما يلي:

1 سهولة التكوين: الإجراءات القانونية لتأسيس العمل محدودة وبسيطة جدا بحيث يمكن لأي مـــواطن شبه أمي أن يقوم بإجراءات إقامة مؤسسة خاصة ، وهذا ينطبق على إجراءات تغيير النشاط فيمكن لفـــرد ما إن حصل على ترخيص إقامة مؤسسة تجارة جملة بتقديم طلب ترخيص إلى الجهات المعنية ،وإذا أراد لاحقا التحول إلى تجارة التجزئة فيمكنه تقديم طلب التغيير فيحصل عليه إذا كان مستوفيا الشروط[2]

[1] جبار محفوظ ، المؤسسات المصغرة ، الصغيرة والمتوسطةومشاكل تمويلها، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، فيفري 2004.
[2] سعاد نايف برنوطي ، ادارة الاعمال الصغيرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2005 ، ص 121.

2 اختلاف أنماط الملكية : يرتبط انخفاض الحجم المطلق لرأس المـــال الــلازم لإقامـــة وتشـــغيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأشكال معينة للملكية و التي تتمثل غالبا في الملكية الفردية أو العائلية أو في شركات الأشخاص ، وتساعد هذه الأنماط من الملكية على استقطاب وإبـــراز الخبـــرات والمهـــارات التنظيمية والإدارية في البيئة المحلية وعلى تنميتها ولا مانع أن تتحول إلى شركات مســـاهمة إذا أرادت إن تحصل على تمويل من البورصة فيما بعد.

3 سهولة الدخول في السوق والخروج منه: وهذا راجع لانخفاض قيمـــة رأس المـــال الثابـــت وخاصة الماكينات والمعدات والأدوات التي يتآلف منها خط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وقلة المخزون السلعي من المواد الخام والمنتجات النهائية وارتفاع نسبة رأس المال إلى الخصوم وحقوق أصحاب المؤسسة وسهولة تحويل أصول المؤسسة الصغيرة إلى سيولة بالبيع دون تكبد خسائر كبيـــرة[1]. وان ذلك يتيح للمؤسسات الصغيرة الفرصة للدخول في السوق والخروج منه في فترة زمنية قصيرة بعكس المؤسسات المتوسطة والكبيرة .

4 ارتباط الملكية بالإدارة : يغلب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معظم الدول النامية نمط الملكية الفردية ، حيث تكون المؤسسة مملوكة لفرد واحد وفي بعض الأحيان تكون الملكية عائلية يشترك فيها أفراد الأسرة ، ويترتب عن ذلك ارتباط الإدارة ارتباطا وثيقا بالملكية[2]،حيث يكون مالك المؤسسة هو مديرها في نفس الوقت مما يكسبها المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات والتكيف مع المســـتجدات كمـــا يمنحها صفة الاستقلالية في الإدارة .

5 **سهولة الإدارة وبساطة الهيكل التنظيمي :** يقوم بإدارة المؤسسة الصغيرة شخص واحد إجمالا أو عدد من الأشخاص لذلك تتسم هذه الإدارة بالمرونة وسهولة اتخاذ القرار وقصر الظل الإداري المتمثل في :

- نقص في الروتين .
- اختصار في استخدام المستندات .
- ارتفاع مستوى الاتصال.
- ارتفاع مستوى العلاقة الشخصية بين أصحاب المؤسسة والعاملين هذا ويعتمد نجـــاح المؤسســـة بصفة عامة على ذكاء وخبرات مديرها وأسلوبه الإداري .

---

[1] نبيل جواد ، مرجع سابق ، ص 29.

[2]المعهد العربي للتخطيط ، تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة : الخصائص والتحديات ،سلسلة دورية : العدد93 ماي 2010 السنة 9 ،الكويت ، ص 05.

الفرع الثالث: سمات ذاتية :

1 أداة التدريب الذاتي:

- المؤسسات الصغيرة هي مراكز تدريب لأصحابها و العاملين بها ، بحيث تساعد على خلق كادر تقني يعتبر ضمن البنيات الأساسية للتنمية .
- تلعب دورا حاسما في طرح التكنولوجيات الجديدة بفاعلية أكبر و تكلفة أقل .
- تعتبر المصدر الأساسي لأفكار و الاختراعات " ساهمت بنسبة 60 % من الاختراعات الرئيسية في القرن العشرين مثل الطائرات و آلات التصوير ، و النقل الأوتوماتيكية ، و الحاسبات الإلكترونية ." [1]
- تقدم الأفكار اللازمة لتطوير التشكيلة السلعية التي تنتجها المؤسسات الأخرى مثال : شركة جنرال إلكتريك استفادت من أفكار المؤسسات الصغيرة في تطوير تشكيلتها السلعية من الأفران و البرادات و المحامص الكهربائية .

2 أحد آليات دمج المرأة في النشاط الاقتصادي : إن إقامة المؤسسات الصغيرة و التي تتطلب مهارات إدارية متواضعة و استثمار بسيط تعتبر مكانا هاما يسمح للمرأة من أن تصبح أداة إنتاجية فاعلة، على أن تظل متفرجة على ما يحدث حولها من خلال المشاركة بمدخراتها المتواضعة في المؤسسة الصغيرة و المساهمة أيضا في العملية الإنتاجية .

3 الحرية المتاحة للمؤسسين و الإدارة في التعامل مع المواقف المختلفة : هذه الخاصية تجعل العديد من المستثمرين و الأفراد و المجموعات تفضل إقامة مؤسسات خاصة بهم بدلا من العمل كموظفين و أجراء لدى الغير، إن هذه الحرية نجدها متجسدة في العديد من المزايا مثل اختيار أسلوب الإدارة و منهجها حيث إمكانية العمل وفق الطريقة الملائمة و كذلك ميزة الاستفادة من العائد و الأرباح المحققة من المؤسسة ، وهذه يتطلب بذل الجهود و العمل بأقصى الطاقات و الإمكانات من قبل المالكين و من يرتبط بهم من أفراد[2]، ويلاحظ أيضا أن أصحاب المؤسسات الصغيرة يرتبطون بعلاقات شخصية مميزة مع العاملين معهم من جانب و كذلك الزبائن من جانب آخر و هذا يؤدي إلى إشباع حاجات إنسانية و نفسية و يعطي مزيدا من الرضا.

4 ميدان للإبداع والابتكار : إن عددا غير يسير من الإبداعات التكنولوجية خصوصا في مجالات الاتصالات واستخدام الحاسوب كانت من إنتاج مؤسسات بدأت صغيرة واستطاعت أن تتحرك وتتفاعل

---

[1] نبيل جواد، مرجع سابق، ص 90.

[2] طاهر محسن و منصور الغالب،إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة،دار وائل للنشر ،الأردن،2009 ،ص 28 .

بسرعة مع المتغيرات ، وأدت إلى ما يعرف بالاقتصاد الجديد[1]، فهي إذا المصدر الرئيسي للابتكار والنمو في معظم اقتصاديات الدول .

5 الاعتماد على الخامات ومستلزمات الإنتاج المحلية : نظرا لاعتمادها على خامات ومستلزمات إنتاج محلية تقدم بصفة أساسية سلعا وخدمات في مقادير صغيرة لإشباع الحاجات الأساسية للمســتهلكين ،كما أنها تنجح ، في بعض الأحيان في خدمة الأسواق المتخصصة والمحدودة التي لا تغري المؤسســات الكبيرة بالتعامل معها.

المطلب الثاني:

تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني

تأخذ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أشكالا قانونية متعددة حسب الجهة التــي تتبعهــا أو حســب الظروف تأسيسها وتكوينها.

الفرع الأول: المؤسسات العامة :

هي المؤسسات التابعة للقطاع العام ،أي تابعة للدولة وتخضع للتشريعات الخاصة به ، وحاليا تخضع لخليط من القانون العام والقانون الخاص ، تمتاز بإمكانات مادية ومالية كبيرة ، وتستفيد من مجموعة من التسهيلات القانونية والإدارية والإعفاءات المختلفة ، كذلك يوجد جهاز للرقابة يتمثل فــي الوصــاية ، و المؤسسات العامة على نوعين كما يلي[2]:

1 المؤسسات العمومية : انتشر هذا النوع من المؤسسات في الدول الرأسمالية لعــدة أســباب منهــا رأسمالها تابع للقطاع العام ، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية .

2 المؤسسات المختلطة : لقد ظهرت هذه المؤسسات أول مرة في ألمانيا في القرن التاسع عشــر ، وانتشرت فيما بعد لتعم أوربا حيث تتكون هذه المؤسسات من طرفين الأول وهو الدولــة والممثلــة فــي الوزارة أو مؤسسة عمومية ، والثاني هو القطاع الخاص .

الفرع الثالث: المؤسسات الخاصة :

تتعدد المؤسسات الخاصة من زاوية وضعها القانوني ولكل منها خصائصها كما يلي:

---

[1] سعاد نايف برنوطي، مرع سابق ، 260.
[2] أنظر المرسي السيد حجازي ، اقتصاديات المشروعات العامة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص ص 25-28.

1 المؤسسات الفردية: تمثل أبسط أنواع الأشكال القانونية حيث يملك المؤسسة ويسيطر عليها شخص واحد ، ويمكن أن يعمل معه عدد من الأفراد ولحسابه ولكنهم يبقون مستخدمين وتدفع لهم أجورهم من قبل المالك ، مثل هذا النوع من الأشكال القانونية شائعة كثيرا[1]، وتتصـــف هـــذه المؤسســـات بجملـــة مـــن الخصائص[2] منها: المالك يتمتع بحرية إدارة المؤسسة بالطريقة القانونية التي يختارها فالملكية الخاصـــة أبسط شكل قانوني وهي الشكل الأقل تكلفة من بين أشكال المؤسسات الأخرى والأرباح في هذا النوع من المؤسسات تذهب إلى المالك فهو المسؤول عن نتائج أعمال المؤسسة وهذا يكون دافعا إلى العمـــل إلـــى كفاءة ونشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن، وإذا قرر المالك إيقاف العمل فله ذلك بسهولة.

2 شركات التضامن: تعتبر شركات التضامن أكثر الشركات التجارية شيوعا في الحياة العلمية نظـــرا لأنها تتكون من عدد قليل من الشركاء يعرف كل منهم الآخر و يثق فيه بل أنها غالبا ما تكون بين أفراد الأسرة الواحدة لضمان التعارف بينهم و يعرف هذا الشكل من الشركات منذ زمن بعيد[3]. وتتصـــف هـــذه المؤسسات بأن جميع الشركاء فيها يكتسبون صفة التاجر، أنهم مسئولون مسؤولية مطلقة و تضامنية عن ديون الشركة، وللشركة عنوانا يضم اسم أحد الشركاء أو بعضهم أوكلهم و يكون هذا العنوان بمثابة الاسم التجاري لها.

3 شركة المحاصة : شركة المحاصة هي شركة تنعقد بين شخصين أو أكثر و تتسم بالسرية و عـــدم ظهوره كشركة بالنسبة للغير فهي شركة بين الشركاء ، أما الغير فيتعامل مع أحد الشركاء دون أن يعلـــم بوجود شركة، ولا تخضع هذه الشركة لإجراءات التسجيل و الترخيص و الإشهار و بالتالي لا تكتســـب الشخصية المعنوية[4]، ومن خصائص شركة المحاصة أنها من شركات الأشخاص ، تستند في تكوينهـــا و استمرارها على توافر الثقة و المعرفة بين الأشخاص المكونين لها و بسبب أهمية الاعتبار الشخصي بين الشركاء لا يجوز للشريك فيها أن يتنازل عن حصته للغير إلا بموافقة جميع الشركاء الآخرين و بالتالي لا يجوز أيضا أن تقوم الشركة بإصدار سندات قابلة للتداول ، و تنقضي شركة المحاصة بإحدى الحالات التي تؤدي إلى انقضاء شركات الأشخاص، كما أنها لا تكتسب الشخصية الاعتبارية فليس لها شخصـــية مستقلة عن الشركاء .

---

[1] مدحت القريشي ، الاقتصاد الصناعي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، الطبعة الثانية 2001، ص 57.
[2] جريجوري اف و كيشيل ، كيف تبدأ مشروعا وتديروه وتحافظ عليه ، مكتبة جرير،المملكة العربية السعودية،2004، ص 66.
[3] عباس حلمي المنزلاوى،القانون التجاري : الشركات التجارية.ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،الطبعة الرابعة،1994، ص 53.
[4] فوزي محمد سامي،الشركات التجارية الأحكام العامة والخاصة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان،2006، ص 169.

4 شركة التوصية البسيطة : هذه الشركة تضم نوعين من الشركاء تضمهم شركة واحدة لها نظامهـــا القانوني الخاص بها، وتعرف بأنها:" الشركة التي تعقد بين شريك واحد أو أكثــر مســئولين متضـــامنين يكونون أصحاب أموال فيها و خارجين عن الإدارة و يسمون موصين" [1]، يتضح من هذا النص أن شركة التوصية البسيطة تتكون من واحد أو أكثر من الشركاء الموصين، و تعتبر من شركات الأشخاص حيــث يكون لشخصية الشريك فيها اعتبار ملحوظ.

ولها عدة خصائص فهي من شركات الأشخاص التي تستند في تكوينها على الاعتبار الشخصي للشــركاء المساهمين في تكوينها فهي تقوم على مبدأ التعاون والثقة بين الشركاء، ويتكون عنوان الشركة من اســم أحد الشركاء المتضامنين أو بعضهم أو كلهم مع إضافة عبارة "شركاء" أو "شركائهم " ولا يمكن إدخـــال اسم الشريك الموصى في عنوان الشركة وإلا أعتبر متضامنا، ولا يكتسب الشريك الموصى باشتراكه في الشركة صفة التاجر ويكتسبها الشريك المتضامن فقط ، وبالتالي فإن إفلاس الشركة يؤدي إلى إفلاس هذا الأخير ولا يؤدي إلى إفلاس الشريك الموصى، أما إفلاس الشريك الموصي أو وفاته أو إعساره أو فقدانه الأهلية أو إصابته بعجز لا يؤدي إلى انقضاء الشركة ولا تسمع دعوى فسخ الشركة بطلب منه.

5 شركة ذات المسؤولية المحدودة : الشركة ذات المسؤولية المحدودة تتكون من عدد من الشــركاء لا يزيد على العشرين ولا يكون كل منهم مسؤولا إلا بقدر حصته في رأس المال ولا يكتسب أي مــنهم صفات التاجر، ولها أن تتخذ عنوانا لها يتضمن أسم شريك أو أكثر ويجب أن يتبع عنوانها مباشرة عبارة ذات مسؤولية محدودة أو الأحرف الأولى منها " ش،م،م "، مع بيان رأس مال الشركة وينقسم رأس المال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية[2]، وهي تعتبر في مركز الوسط بين شركات الأشخاص وشــركات الأموال وإن كانت في التشريع الجزائري كما هو الحال في التشريع الفرنسي الجديد أصبحت الشركة ذات المسؤولية المحدودة تقترب كثيرا من شركات الأموال وتعتبر في حقيقة الأمر شركة أموال صغيرة .

فالشركة ذات المسؤولية المحدودة ذات خصائص مختلطة، فبعضها يخدم الاعتبار الشخصي مما يقرب هذه الشركة من شركات الأشخاص مثل الأحكام الخاصة بتحديد عدد الشركات و عدم قابليـــة الحصـــص للتداول بالطرق التجارية و اتخاذ عنوان يتضمن أسم شريك أو أكثر رغم المسؤولية المحدودة لكل منهم، كما أن البعض الآخر من الأحكام الخاصة بالشركة ذات المسؤولية المحدودة يقترب من شركات الأمـــوال و لعل أهمها هي المسؤولية المحدودة لكل شريك بقدر حصته لا تتعداها الى أمواله الخاصة و عدم حـــل الشركة بسبب وفاة أحد الشركاء و إفلاس و الحجر عليه ’إلا إذا تضمن القانون الأساسي شرطا مخالفـــا، كما أنها تناسب في الواقع المشروعات الخاصة الصغيرة التي يحرص الأعضاء فيها على عدم المسؤولية الشخصية أو التضامنية مع احتفاظهم بإدارة المشروع في ذات الوقت.

---

[1] أحمد محمد محرز،الوسيط في الشركات التجارية،المعارف،مصر،2004، ص 338.
[2] عباس حلمي المنزلاوى، مرجع سابق، ص 68 .

الفرع الثالث: شركات المساهمة:

هي " شركة ينقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة يمكن تداولها على الوجه المبين في القانون و تقتصر مسؤولية المساهم على أداء قيمة الأسهم التي أكتتب فيها و لا يسأل عن ديون الشركة إلا في حدود ما اكتتب فيه من أسهم"[1] و يكون للشركة اسم تجاري يشتق من الغرض من إنشائها و لا يجوز للشركة أن تتخذ من أسماء الشركاء أو اسم أحدهم لها .

ومن بين ما يختص به هذا النوع من الشركات أنها المثل النموذجي لشركات الأموال لقيامها على تجميع رؤوس الأموال عن طريق طرح أسهمها للاكتتاب العام و يكون لرأس المال أهمية كبيرة على نشـــاطها، ولا يجوز أن يقل عدد الشركاء المؤسسين في شركة المساهمة عن ثلاثة و إذا قل عدد الشركاء عن هــذا النصاب اعتبرت الشركة منحلة بحكم القانون إن لم تبادر خلال ستة أشهر على الأكثر إلى استكمال هــذا النصاب و يكون من يبقى من الشركة مسؤولا في جميع أمواله عن جميع التزامات الشركة خلال هــذه المدة .

المطلب الثالث:

تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعتها ومنتجاتها

تم تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعتها أي على ما تملكه المؤسسة من إمكانـــات تعتمد عليها في إنتاجها ، وكذلك تقسم المؤسسات من زاوية ما تنتجه من سلع استهلاكية أو وســـيطية أو تجهيز ، كما سنعرض فيما يلي.

الفرع الأول: تصنيفات حسب طبيعة المؤسسة :

تختلف التصنيفات حسب طبيعة المؤسسات إلى ما يلي:

1 مؤسسات منزلية : وتضم الصناعات التي تمارس داخل المنزل وغالباً ما تكون وسائل الإنتاج فيها بدائية وبسيطة[2]، وتعتمد على أيدي عاملة ماهرة وتتبع الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل وهي تنتشر في الأرياف والمدن على حد سواء مثل صناعة السجاد اليدوي والحياكة والتطريز... الخ.

---

[1] أحمد محمد محرز، مرجع سابق، ص 400 .

[2] علي ميّا، دراسة ميدانية وتحليلية للمشاكل والعقبات التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في القطر العربي السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27 العدد 2،سوريا،2005، ص 14.

2 مؤسسات عائلية : وهذا النوع من المؤسسات تكون العائلة فيها متضــمنة مباشــرة فــي الملكيــة والوظائف، حيث يملك عضوان أو أكثر من العائلة نفسها مشتركين في الحياة والوظــائف[1]. ويمكــن أن تظهر المؤسسات العائلية على عدة أشكال وهي تختلف عن بقية المؤسسات المنزلية في طريقــة اتخــاذ القرار حيث تتضمن خليطا من قيم العائلة، وان ملكية العائلة تجعلها تملك التزاما أقوى تجــاه المؤسســة ونسبة عالية من الأخلاق في العمل .

3 مؤسسات التقليدية : يتشابه أسلوب تنظيم المؤسسات التقليدية من النــوع الأول مــن المؤسســات الصغيرة والمتوسطة في كونها تستخدم العمل العائلي وتنتج منتجات تقليدية أو قطعا لفائدة مصنع ترتبط به في شكل تعاقد تجاري، وقد تلجأ هذه المؤسسات في عملها إلى الاستعانة بالعمل الأجير وهي صفة تميزها بشكل واضح عن المؤسسات المنزلية[2]. ويميزها كون مكان إقامتها هو محل مستقل عن المنزل حيث تتخذ ورشة مع بقاء اعتماد على الأدوات اليدوية البسيطة في تنفيذ عملها .

4 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة وشبه المتطورة : تتميز هــذه المؤسســات عــن غيرها من الانواع الأخرى في اتجاهها إلى الأخذ بفنون الإنتاج الحديثة سواء من ناحيــة التوســيع فــي استخدام رأس المال الثابت، أم من ناحية تنظيم العمل،أومن ناحية المنتجات التي يــتم صــنعها بطريقــة منظمة ومنتظمة ،وطبقا لمقاييس صناعية حديثة وعلى حساب الحاجات العصرية،وتختلف بطبيعة الحــال درجة تطبيق هذه التكنولوجية بين كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شــبه المتطــورة مــن جهــة والمتطورة من جهة أخرى.

الفرع الثاني: تصنيفات حسب المنتجات

هناك ثلاث أصناف للمؤسسات من خلال ما تنتجه من السلع كما يلي:

1 مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية: توجد مؤسسات تعمل في نشاط السلع الاستهلاكية المتمثلة في المنتجات الغذائية و تحويل المنتجات الفلاحية ، منتجات الجلود و الأحذية والنسيج و منتجات الخشــب و مشتقاته، ويعود التركيز على مثل هذه المنتجات أساسا نظرا لكونها تتلاءم و خصائص هده المؤسسات[3]. بحيث أنه لا تتطلب رؤوس أموال ضخمة لتنفيذها، فصناعة السلع الغذائية تعتمد أساسا على مواد أوليــة

[1] فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2006،ص61.
[2] لخلف عثمان، مرجع سابق، ص 32 .
[3] شعيب اتشي، مرجع سابق، ص 31 .

متفرقة المصادر، وصناعة الجلود والأحذية مثلا تقوم به مؤسسات تستعمل تقنيات إنتاج بسيطة و كثيفة الاستخدام لليد العاملة .

2 مؤسسات إنتاج السلع الوسيطية : كما أن هناك مؤسسات ترتكز أعمالها في مجالات الصناعات الوسيطية و التحويلية المتمثلة في تحويل المعادن ، المؤسسات الميكانيكية و الكهربائية، الصناعة الكيماوية و البلاستيك ، صناعة مواد البناء ، المحاجر و المناجم .و تعتبر من أهم الصناعات التي تمارسها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول المتطورة، و يعود التركيز على مثل هذه المؤسسات باعتبار شدة الطلب المحلي على منتجاتها خاصة فيما يتعلق بمواد البناء .

3 مؤسسات إنتاج سلع التجهيز : إن أهم ما تتميز به صناعة السلع التجهيز عن المؤسسات السابقة احتياجها إلى الآلات و التجهيزات التي تتمتع بتكنولوجيا عالية لإنتاج و كثافة رأس المال كبير ، الأمر الذي لا ينطبق و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، لهذا يرى مجال تدخل هذه المؤسسات يكون ضيقا[1]، بحيث يشمل بعض الفروع البسيطة فقط كإنتاج و تركيب بعض المعدات البسيطة و يكون ذلك خاصة في البلدان المصنعة. أما الدول النامية فإن هذه المؤسسات قد لا يتعدى مجال الصيانة و الإصلاح لبعض الآلات و التجهيزات كوسائل النقل و آلات الشحن أو الآلات الفلاحية و التجهيزات الكهربائية و تجمع بعض الآلات و التجهيزات انطلاقا من قطع غيار أغلبها مستورد كتركيب الآلات الكهربائية و أجهزة التلفاز.

المطلب الرابع:
تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط والتنظيم

تصنف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب النشاط الذي تنتمي إليه من زراعة أو صناعة أو خدمات ... إلخ ، كما تصنف حسب تنظيم هذا النشاط إلى نوعين مصنعية أو غير مصنعية.

الفرع الأول: تصنيفات حسب النشاط

تتعدد النشاطات الاقتصادية وهو ما جعل المؤسسات تختلف حسب النشاط الاقتصادي الذي تتبعه.

1 مؤسسات الزراعة : هناك مؤسسات تنتج جميع أنواع وأصناف الفواكه ، المكسرات ، الخضروات ، الحبوب ، وغيرها ومربى الماشية ينتجون الأبقار ، الماعز ومختلف أنواع الطيور و

[1] نفس مرجع السابق، ص 32 .

الدواجن وغير ذلك من اللحوم أمثال الجاموس والإبل وأيضا طيور الصيد ، الأعشـــاب ، الأصـــواف ، الزراعة والغرس الطبي الدوائي ، والدباغة...... القطن والكتان والخيوط ،نباتـــات الـــورود العصـــائر والمشروبات بصيلات الأشجار وغير ذلك الكثير[1].

2 مؤسسات الصناعة : يتسع القطـــاع الصـــناعي للعديـــد مـــن المؤسســـات الصـــناعية الصـــغيرة منها[2]:المؤسسات ذات المنتجات السريعة التلف : صناعة الثلج ، الألبان ، ومنتجـــات الألبـــان ، الخبـــز والحلويات والفطائر، والمؤسسات التي تنتج سلعا ذات مواصفات خاصة حسب طلب المستهلك كالخياطة الملابس ، ورش الأثاث الخشبي والمعدني، والمؤسسات ذات الأنشطة النى تعتمد دقـــة العمـــل اليـــدوي كالملبوسات المشغولة والمطرزة ، صناعة الحرف والفخار والأواني الزجاجيـــة والنحاســـية ، صـــناعة السجادة .

3 مؤسسات التجارة : ويشمل هذا أنواع من الأعمال على درجة كبيرة من الاختلاف والتنوع مثل[3] :

تجارة الجملة وتجارة التجزئة وخدمات النقل والمواصلات فمؤسسات البيع بالجملـــة تـــوزع الســـلع الاستهلاكية والصناعية لمؤسسات أخرى ، إن مؤسسات هذا القطاع تركز بشكل عام على حركة وانتقال السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين وهذا المجال من أوسع المجالات وهنا يبادر أصحاب هـــذه المؤسسات لإقامة أعمالهم الصغيرة التي قد تكون خدمات متكاملة أو محدودة لذلك نجد الوكلاء والسماسرة وعارضي خدمات التوظيف وغيرهم ، أما مؤسسات التجزئة فهذه تشكل النسبة العالية مـــن المؤسســـات الصغيرة في هذا القطاع المهم .إنها تبيع جميع أنواع المنتجات وتقديم جميع الخدمات المطلوبة لبيع هـــذه المنتجات .

4 مؤسسات الخدمات: إن الغالبية العظمة من المؤسسات الصغيرة توجد في قطاع الخدمات ويصـــل إلى نصف مجموع المؤسسات الصغيرة في الولايات المتحد الأمريكية ، وهذه المؤسسات تضم خـــدمات متعددة مثل الصحة والخدمات الطبية و المطاعم والفنادق، ويمكن لمؤسسات الخدمات أن تقدم خدماتها إلى الشركات الصناعية الإنتاجية ، مثل الخدمات المحاسبية والاستشارية والقانونية، كذلك توجد المؤسســـات المالية و هي مؤسسات متوسطة و صغيرة ، مثل البنوك التجارية و المؤسسات المالية مؤسسات البنوك و بيوت الحسومات و الخصوم و مؤسسات الإقراض من مختلف الأنواع هذه المؤسسات الخدميـــة الماليـــة تجهز السيولة و النقد اللازم لتمويل العمليات الصناعية و التجارية للمؤسسات الأخرى[4].

[1] طاهر محسن ومنصور الغالبي، مرجع سابق، ص 66 .
[2] نبيل جواد، مرجع سابق، ص 51 .
[3] طاهر محسن ومنصور الغالبي، مرجع سابق، ص 66 .
[4] نفس المرجع السابق ، ص 66.

5 مؤسسات البناء و التشييد : توجد العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في هـــذا القطـــاع الحيوي و تعمل هذه المؤسسات في مجال المقاولات و البناء و ترميم المباني وإقامة المطارات و طـــرق السكك الحديد و الجسور و الإنشاءات و غيرها، و في دولنا النامية تعمل هـــذه المؤسســـات كمشـــاريع مقاولات أساسية أو مقاولين فرعيين و لدى أصحابها خبرات جاءت بفعل بداية عملهم مع مؤسسات فـــي مجالات البناء أو الكهرباء أو النجارة أو الحدادة .

الفرع الثاني: تصنيفات حسب التنظيم :

تصنف المؤسسات حسب تنظيم العمل فيها إلى صنفين كما يلي[1]:

1 المؤسسات المصنعية: يجمع صنف المؤسسات المصنعية كل من المصانع الصغيرة و المتوسطة و المصانع الكبيرة و هو يتميز عن صنف المؤسسات غير المصنعية من حيث تقسيم العمل و تعقيد العمليات الإنتاجية و استخدام الأساليب الحديثة في التسيير و أيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة و اتساع أسواقها.

2 المؤسسات غير المصنعية : تجمع هذه المؤسسات بين النظام الإنتاجي العائلي و النظام الحرفي، و تتميز ببساطة تنظيم العمل و العمليات الإنتاجية و استخدام أساليب و تجهيزات تقليدية في العمل و التسيير و التسويق ، حيث يعتبر الإنتاج العائلي الموجه للاستهلاك الذاتي أقدم شكل من حيث تنظيم العمل ، و مع ذلك يبقى يحتفظ بأهميته في الاقتصاد، أما الإنتاج الحرفي الذي ينشطه الحرفي بصفة انفرادية أو بإشراك عدد من المساعدين يبقى نشاطا يدويا يضع بموجبه سلعا و منتجات حسب احتياجات الزبائن.

[1] لخلف عثمان ، مرجع سابق، ص 35 .

المبحث الثالث :
أهمية ودورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية اقتصادية بالغة من خلال المســاهمة فــي الكثيــر مــن الجوانب الاقتصادية التي تخص المؤسسة أو الوضع الاقتصادي العــام، كمــا أن الأهميــة الاجتماعيــة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقل عن سابقتها من خلال بعث الاستقرار العام ، ولهــذه المؤسســات دورة حياة خاصة بها من خلالها تمر بعدة مراحل متمايزة .

المطلب الأول:
الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتعدد الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما جعلها مرشحة لقيادة التنمية الاقتصــاد في الدول لاسيما في الدول النامية وذلك من خلال ما تتميز به من المساهمات التالية :

1 مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في جذب و تعبئة المدخرات : تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وحدات إنتاجية و مراكز استثمار تعمل على تعبئة المدخرات الخاصــة لتشــغيلها داخل الاقتصاد الوطني ، حيث أنها محدودة رأس المال مما يعد عنصرا لجذب صغار المدخرين ، كــذلك قدرتها على الارتقاء بمستوى الادخار و الاستثمار و تسيير تعبئة رؤوس الأموال الوطنية مــن مصــادر متعددة " ادخار الأفراد ، العائلات ، التعاونيات ، الهيئات الحكومية "[1]. وبالتالي تعبئة موارد مالية كانــت ستوجه للاستهلاك الفردي غير المنتج ، و هذا لتوظيفها في استثمارات إنتاجية و خدمية و العمــل علــى تشغيلها و تنميتها و المشاركة في أرباحها .

2 مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الصــناعية المتكاملــة: إن تكامل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة في أي اقتصاد يعتبر ظاهرة صــحية، ومــن المقومات الأساسية لهيكلها الاقتصادي وقوة دافعة لعملية التنمية، فنمو المؤسسات الصغيرة والمتوســطة يتجلى في تكاملها المباشر مع المؤسسات الكبيرة[2]. وقد حققت الكثير من الدول المتقدمة مكاسب اقتصادية جراء إتباعها هذا النمط في مختلف مؤسساتها .

[1] ساري أحلام، أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، الملتقى الوطني الاول حول : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية في الجزائر خلال فترة 2010-2011 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة ، بومرداس ، 18-19 ماي 2011.
[2] سليمان ناصر وعواطف محسن، مرجع سابق.

3 تطوير التكنولوجيا : تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اكتساب و ترسيخ الخبرات الفنية من خلال الممارسة الطويلة للعاملين بها و لاسيما في مجال المؤسسات الصناعية الصغيرة ، إذ قد تصل الخبرات إلى مستوى الإبداع و يؤدي الإبداع إلى إتقان كفاءة الاختـــراع ، حيـــث نمـــت العديـــد مـــن الاختراعات خلال الصناعات الصغيرة ، كما نجحت المؤسسات في تقليد العديد من قطع غيار الماكينات و المعدات في مجال السيارات و المعدات و الآليات الزراعية و الصناعية "المخارط"[1].

4 المحافظة على استمرارية المنافسة : في عصر التطورات السريعة تصبح المنافسة أداة مـــن خـــلال الابتكار و التحسين ، و تظهر المنافسة الحديثة في عدة أشكال منها شروط الائتمان و الخدمة ، تحســـين الجودة في الإنتاج و الصراع بين الصناعات في التبديل و التغيير و التجديد في الأساليب و الهدف هـــو تلبية طلبات المستهلكين و تحقيق الأرباح و المحافظة على الخدمة السوقية، إن المؤسســـات الصـــغيرة و المتوسطة تحقق درجات أعلى من المنافسة في الأسواق.

5 دعم الصادرات : تلعب المؤسسات الصغيرة دورا مؤثرا في دعم الصادرات من خلال سد جزء من الطلب المحلي و بالتالي إتاحة فرصة أكبر لتصدير إنتاج المؤسسات الكبيرة لما تتميز به من ميزات نسبية و وفورات اقتصادية أو من خلال تصدير منتجاتها مباشرة حيث تساهم بذلك بتوفير العملة الصعبة أيضا .

6 دعم الاستهلاك : تغطية الطلب المحلي على المنتجات التي يصعب إقامة صناعات كبيرة لإنتاجهـــا لضيق نطاق السوق المحلية نتيجة لانخفاض نصيب الأفراد في الدخل القومي، وإن الانخفاض النسبي في أجور العاملين بالمؤسسة الصغيرة ، يؤدي لأن تكون قابلية للاستهلاك مرتفعة ، و هذا ما يؤدي إلى زيادة حجم الاستهلاك الكلي ، نسبة لتوجيه كل أو معظم دخلهم نحو الاستهلاك بصـــفة خاصـــة نحـــو الســـلع الاستهلاكية .

المطلب الثاني:
الأهمية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعث استقرار الاجتماعي من خلال مساهماتها الحقيقية في هذا الاتجاه من توفير فرص العمل والتنمية الجهوية والإتلاف وغيرها فيما يلي.

[1] نبيل جواد ،مرجع سابق ،ص 95.

1 توفير فرص العمل : يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قطاعا مهما بالنسبة للاقتصادات الوطنية لأنه يقدم مساهمة كبيرة في خلق فرص العمل، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة هـــي مصـــدر لغالبية فرص العمل في الكثير من البلدان، و في 30 بلدا مرتفع الدخل في منظمة التعاون و التنمية فـــي الميدان الاقتصادي ، تمثل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أي الشركات المسجلة التي يقل عدد العاملين في كل منها عن 250 موظفا ، أكثر من ثلثي العمالة الرسمية[1]. و في البلدان المنخفضة الدخل تعتبر هذه النسبة أصغر حجما نظرا لكبر حجم القطاع غير الرسمي و لكنها ما زالت نسبة مهمة.

2 مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الجهوية : تلعب المؤسســـات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في تحقيق التوازن الجهوي لعملية التنمية ، لما لها من خصائص و مزايا تؤهلها للانتشار الجغرافي و التوطن في جميع أقاليم الدولة[2]. مما يساعد على تحقيق الانتشار الجغرافـــي للأنشطة الاقتصادية المختلفة ، و يعمل على تحقيق التوازن لجميع جهات الدولة ، و إزالة الفوارق بينها .

3 مساهمتها في التنوع الثقافي : حيث تستطيع المؤسسات الحفـــاظ علـــى خصوصـــية الأقليـــات المتواجدة في بلدان أخرى كالمهجر وغيره، هكذا توجد المحلات التجارية و المطاعم العربية و الإسلامية أو المطاعم اليابانية أو الصينية التي تقدم منتجاتها أو خدمات تحتاجها هذه المجموعات العرقية في بلـــدان أخرى[3]. وهذا يساهم في إشباع حاجاتهم الخاصة المتميزة كما أن ظاهرة التنوع الثقافي فـــي المؤسســـات المتوسطة و الصغيرة تساهم أيضا في دفع الشركات الأكبر في قبـــول و احتضـــان التعـــدد و احتـــرام الاختلاف و التنوع في قوة العمل لديها .

4 تقوية العلاقات الاجتماعية : إن الاتصال المستمر بين المؤسسات الصغيرة و عملائها و زبائنهم يتم في جو من الإخاء و الود و التآلف و العمل على استمرارية مصـــالح الطـــرفين و تحقيـــق المنـــافع المشتركة ، و عادة ما يكون عملاء المؤسسة هم أنفسهم الأصدقاء و الأهل مما يسهل التعامـــل و يزيـــد الترابط الاجتماعي بينهم .

5 زيادة إحساس الأفراد بالحرية و الاستقلالية : إن المؤسسات الصـــغيرة و المتوســـطة تعظـــم إحساس الأفراد بالحرية و الاستقلالية و ذلك عن طريق الشعور بالإنفراد في اتخاذ القرارات دون ســـلطة

1 مؤسسة التمويل الدولية،دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،2009، ص 11.
2 ساري أحلام، مرجع سابق .
3 سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق ،ص62.

وصية و الشعور بالحرية المطلقة في العمل دون قيود و شروط و الإحساس بالتملك و السلطة و تحقيق الذات من خلال إدارة هذه المؤسسة و السهر على استمرارية نجاحها .

6 التخفيف من المشكلات الاجتماعية : و يتم ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات من مناصب الشغل سواء لصاحب المؤسسة أو لغيره و بذلك تساهم في حل مشكلة البطالة ، و ما تنتجه من سلع و خدمات موجها إلى الفئات الاجتماعية لأكثر حرمانا و فقرا و بذلك توجد علاقات للتعامل مما يزيد الإحساس بأهمية التآزر و التآخي بصرف النظر عن الدين و اللون و الجنس. إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أقدر على احتواء المشكلات في المجتمع مثال البطالة و التهميش و الفراغ و ما ترتب عليهم من آفات اجتماعية خطيرة ، عن طريق منحهم مناصب عمل قارة لهم الاستقرار النفسي و المادي .

7 أهمية المؤسسات بالنسبة لأصحابها : تنبع أهمية المؤسسات الصغيرة لأصحابها بما تقدمه لهم من فوائد و منافع عدة و من أهمها ما يأتي[1] :

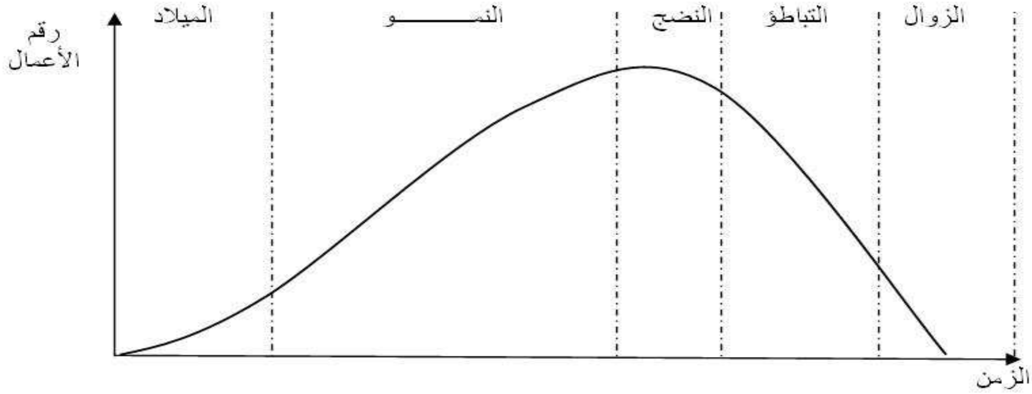
- استثمار المهارات الإبداعية الكاملة حيث يتمكن عن طريق استغلال البيئة المناسبة للعمل و تحقيق إبداعه و تدني تكلفتها و مرونتها و قدرتها على التكيف، و كل ذلك يدفعه إلى الاستثمار في المهارات .
- تحقيق دخل مستمر ، مما يمكنه من توفير متطلبات الحياة المختلفة و الارتقاء بمستويات المعيشة على كافة المجالات الصعبة و التعليمية و المالية .
- تحسين المستوى الاجتماعي و الاندماج مع المجتمع حيث أن الشخص المنتج و النشط اقتصاديا يرتقي مستواه الاجتماعي و تتكون لديه القدرة على التعامل و التعاون بقوة مع مجتمعه و الاندماج فيه .

المطلب الثالث:
دورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كل المؤسسات سواء الصغيرة أو المتوسطة لها دورة حياة خاصة بها تمر من خلالها بعدة مراحل وكل مرحلة لها خصائص ومميزات تتباين فيها عن سابقتها ولاحقتها ويمكن توضيح دورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الشكل رقم(1-1) التالي:

[1] منظمة العمل العربية.،ورقة عمل حول: دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تخفيف أزمة البطالة،الملتقى العربي للتشغيل،بيروت 19- 21 /2009/10 ، ص23.

الشكل رقم(1−1) : دورة حياة المؤسسة



المصدر: إلياس بن ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية، مخبر أداء المؤسسات و الاقتصاديات في ظل العولمة،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص4 .

المرحلة الأولى : فترة الميلاد

تحتاج المؤسسات للتمويل طويل الأجل لبداية نشاطها و تثبيت أقدامها بقوة في دنيا الأعمال، و ذلــك من أجل تمويل الأصول الثابتة كالأرض و المباني و الآلات، و تظهر الحاجة إلى المصادر الداخلية التي تعني في هذه المرحلة المدخرات الفردية المملوكة لأصحاب المؤسسة أو قد تكون مدخرات مــن بعــض أقاربهم، إذ أن هناك صعوبة في الحصول على الأموال من المصادر الخارجية فغالبا ما تحجم البنوك عن تمويل تلك المرحلة، فالبنوك يمكن أن توافق على منح المؤسسات قروض إذا وجدت هناك مــن يجنبهــا مخاطر التمويل، إلا أن بعض أشكال الضمان دائما ستكون مطلوبة على تلك القروض المصرفية لذا فـــي العديد من الحالات يتم طلب ضمانات شخصية أو عينية كبيرة، و تقوم حكومات بعض الــدول بضـــمان قروض المؤسسات الصغيرة في تلك المرحلة[1].

وقد تتوافر أيضا إمكانات تمويلية أخرى إذ يمكن الحصول على الأصول الثابتة من الآلات و معــدات بنظام الاستئجار أو الشراء بالتقسيط هذا و يمكن للمستثمر الصغير أن يحصل على رأس المال المطلوب في تلك المرحلة من بعض مؤسسات التمويل الحكومية التي تنشئها الدول لمساعدة المؤسسات الصغيرة .

المرحلة الثانية : فترة النمو

تتميز هذه الفترة بارتفاع أسعار المبيعات و تحقيق مستويات عالية من الأرباح، و تبدأ مرحلة انطلاق المشروع و تحقيقه لمعدلات النمو المرغوبة إذا نجحت المؤسسة مبدئيا بعد تأسيسها و بدأت طريقها إلـــى السوق فتبدأ في زيادة المبيعات تزيد معها الأرباح نظرا لقبول منتجاتها من قبل المستهلكين و مع زيـــادة المبيعات تزيد معها التدفقات النقدية الموجهة مع تلك المرحلة ينبغي مساعدة المؤسســـة بالتمويــل مـــن

---

[1] عبد المطلب عبد الحميد ، مرجع سابق، ص 48 .

المصادر الخارجية بالإضافة إلى زيادة القروض التجارية لتمويل النمو في مبيعاتها، ينبغي أيضا الاستعانة بالأرباح المحتجزة التي ستحقق في هذا الوقت بالإضافة إلى ما تقدمه النظم الحكومية و المؤسسات المالية المهتمة بالمؤسسات الصغيرة[1] .

و بالنسبة للمؤسسات الفردية التي يديرها صاحبها فمع ازدياد حجم أعمال المؤسسة في تلك المرحلة قــد يشعر صاحبها خطأ باليسر المالي فيبدأ بالإنفاق من إيرادات المؤسسة على متطلباته الشخصــية و مــن أرباحها المحتجزة مع اعتقاده أن الوضع يتحمل زيادة القروض لتمويل النمو تزداد أعباؤه الأمر الذي قــد يؤدي إلى تدهور المؤسسة أثناء فترة ازدهارها ، و على هذا يجب عدم الإفراط في الحصول على التمويل الخارجي ،وقد تلجأ المؤسسات إلى مصادر أخرى متخصصة في تمويل احتياجات و هــذا مــا يعــرف بشركات رأس المال المخاطر و هي التي تقدم الأموال لسير المؤسسات مقابل تملك حصة من رأس المال و لا يتم دلك بهدف تملك تلك المؤسسات، و لكن بدافع مراقبة تقدم عملياتها و ضمان أموالها .

المرحلة الرابعة : فترة النضج

يتطلب من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في فترة النضج الوصول إلى حالة الاستقرار و زيــادة المبيعات و تحقيق نسبة عالية من الأرباح و زيادة التدفقات النقدية الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات طرح منتجاته الجديدة تكون بديلة للمنتجات السابقة أو تطويرا للمنتجات الحالية لمجابهة منافسة المؤسسات الأخرى و هذا يؤدي إلى زيادة الحاجة للتمويل[2]. من أجل اقتناء آلات ذات تكنولوجيات عاليــة، وطــرح منتوجاته الجديدة التي تؤدي إلى زيادة المصاريف ، كما أنه من أجل التأهيــل الإداري، و هــذا لتفــادي الدخول في مرحلة الأزمات و ما يترتب عنها من مشاكل تؤثر على أداء المؤسسة .

المرحلة الثالثة : فترة التباطؤ

و فيها يبدأ انخفاض معدل النمو قليلا و تبدأ معدلات الأرباح في الاستقرار نوعا مــا مــع اســتقرار التدفقات المالية النقدية للمؤسسة الموجبة إذا ظلت الظروف الاقتصادية ملائمة و مع الجهود وإدارة جيدة للمؤسسة و يستمر الاحتياج للتمويل على ما هو عليه من أجل تمويل رأس المال العامل الذي يشتمل على تمويل المخزون من الموارد الخام و قطع الغيار و مواجهة نقص النقدية في مواجهة مشــكلات تســويق المنتجات و الحاجة إلى تمويل المبيعات الآجلة و منح ائتمان تجاري للعملاء و كذلك مواجهة المصروفات الإدارية و التسويقية و الأجور و غيرها[3]. و لكن على المؤسسة أن تلجأ في ذلك إلى الموردين و البنوك من أجل الحصول على قروض قصيرة الأجل.

---

[1] رابح خوني ، مرجع سابق، ص 70 .

[2] نفس مرجع سابق، ص 71 .

[3] عبد المطلب عبد الحميد ، مرجع سابق، ص 50 .

المرحلة الخامسة : فترة الزوال

وهي المرحلة التي قد تجد المؤسسة قد دخلت فيها نتيجة لــ[1] :

- دخولها في مجالات غير موجودة من قبل و لا تتوافر لديها معلومات كافية تؤهلها للاستمرار .
- تزايد احتياجاتها إلى تمويل إضافي لاسيما الانتقال إلى المرحلة الثانيــة و الثالثــة و ذلــك لتمويــل احتياجاتها من رأس المال العامل فإذا لم تحسن إدارة تلك المؤسسة عملياتها تتعرض لمخاطر مالية قد تؤدي بها إلى الانهيار و الانتقال بسرعة إلى المرحلة الخامسة .
- إن نجاح المؤسسة و ازدهارها قد يشجع مؤسسات أخرى منافسة مما يهدد بضياع حصتها من السوق.
- التقدم التكنولوجي في الطلب على منتجاتها .
- وهنا يبرز دور المؤسسات التمويل الحكومية من حيث الوقوف إلى جانب المؤسســات و مســاندتها بالتمويل المناسب وخاصة البنوك المتخصصة و تأمل المؤسسات الصغيرة كافة في الابتعاد عن هــذه المرحلة تلقائيا بكافة الطرق و السبل.

[1] نفس المرجع السابق، ص 72.

المبحث الرابع :
مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعوامل النجاح والفشل

إن الأهمية البالغة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي لا تجعلها بمنأى عن العديد من المشاكل والصعوبات سواء داخل المؤسسة في حد ذاتها أو خارجها ، كمـا تواجـه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات مختلفة تتمكن من تخطي بعضها وترافقها تحديات أخرى طـوال حياة المؤسسة ، من هنا يتبين أسباب فشل بعض هذه المؤسسات وكذلك تظهر عوامل نجاح بعضها.

المطلب الأول:
مشاكل ومعوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بيئات مختلفة منها الداخلية والخارجية – أنظر الشـكل رقـم (1−2) – ولكل من هذه البيئات مشاكل ومعوقات تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحاول حل بعـض هـذه المشكلات والتعايش مع بعضها الآخر.

الفرع الأول: مشاكل في البيئة الداخلية :

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاكل كثيرة نابعة من داخل المؤسسة في حد ذاتها ونذكر فيما يلي البعض منها :

1 مشكلة العمالة الفنية المدربة: يتمثل في ضعف القدرات الإدارية والتنظيميـة والتسـويقية لـدى أصحاب هذه المؤسسات ، وعدم توافر المهارات البشرية المطلوبة ونقص التدريب ، وعدم الحصول على الخدمات الاستشارية والخدمات المساعدة لها[1]. مما يؤدي الى ارتفاع تكلفة الإنتـاج وضـعف إمكانيـة التسويق المحلي والخارجي خاصة مع عدم توافر المعلومات الخاصة باحتياجات الأسـواق وتفضـيلات المستهلكين ومواصفات المنتجات.

2 مشكل انخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة: تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة علـى آلات قديمة مضى على تشغيلها وقت طويل وأغلبها في حاجة إلى إحلال وتجميد شامل، حيث لا يتـوفر للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة نظام دوري للصيانة والإصلاح نتيجة عدم الوعي بضرورة أعمال الصيانة

[1] هالة محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2002، ص41.

وقصور الموارد التمويلية، ويؤدي استمرار تشغيل معدات قديمة مستهلكة إلى ارتفاع التكاليف وعدم الإنتاج وانخفاض الجودة بسبب كثرة الأعطال وصعوبة تدبير قطع الغيار وعمل الإصلاحات المطلوبة[1]. وبالتالي ضعف القدرة التنافسية للمؤسسة الصغيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تعتمد في إنتاجها على معدات حديثة متقدمة تخضع لنظام كامل للصيانة والتشغيل، أضف إلى ذلك أن بعض أصحاب المؤسسات الصغيرة يترددون في استخدام الآلات الحديثة لعدم الخبرة بها.

3 مشاكل سوء الإدارة: تبدو ظاهرة سوء الإدارة في إهمال التخطيط ، فالتخطيط هو أساس النجاح ، فهو يبدأ منذ أن كان المشروع فكرة حتى يتم تنفيذه وتخطيط الطاقة الإنتاجية المطلوبة والمواد اللازمة للمشروع(مواد–عمالة–أموال – معدات....)، ووضع التنظيم الداخلي للتسهيلات الإنتاجية والتخطيط للتشغيل[2]. ويستلزم كذلك وضع هيكل تنظيمي متوازن يتلاءم وظروف العمل ، وبعدها يأتي دور التوجيه والتحفيز في التعرف على المهام المطلوبة وكيفية القيام بها، وفي الأخير يأتي دور الرقابة والمتابعة .

4 النمو غير المسيطر عليه : كل مؤسسة صغيرة ومتوسطة تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من النمو ولكن النمو يجب أن يكون مخططا ومسيطرا عليه، لأن التوسع يتطلب رؤوس أموال جديدة تأتي من الأرباح المحتجزة أو من الأموال الخاصة لصاحب المؤسسة ولا يحبذ هنا أموال الاقتراض وحتى يكون التوسع مجديا يجب أن يصاحب بتغيرات جوهرية في أسلوب العمل، حجم المخزون، إجراءات الرقابة المالية والعمالة ، كذلك يتطلب تغيرات في الخبرة الإدارية، حيث أن زيادة حجم العمل وتعقيداته يتطلب إدارة ذات كفاءة عالية لحل المشكلات المواكبة لهذه التغيرات.

5 مشاكل الخلافات بين الشركاء : في أحيان كثيرة تكون المؤسسة ضحية للنزاعات الشخصية لأصحابها وعدم التفاهم على الكثير من الأمور والاختلاف حول الكثير من القضايا التي تؤثر سلبا من قريب أو بعيد على المؤسسة ، خاصة إذا أحاط صاحب المؤسسة ذاته بالنزعة المركزية التي قد تؤدي به إلى الانشغال بنفسه أكثر من العمل[3]. عندها تبدأ مشاكل نقص السيولة وتأخير السداد وحقوق الموردين وتأخير تسليم وغيرها من المشاكل.

6 قصور مصادر التمويل الداخلي : يشكل التمويل أهم المعوقات الرئيسية التي تحول دون تنمية هذه المؤسسات ، ويكمن جوهر المشكلة ، في كون التمويل يتم عند تأسيس المؤسسة عن طريق المستثمرين أنفسهم من دخولهم الذاتية وقد يستكمل في غالب الأحيان عن طريق الأقارب والأصدقاء ،

---
[1] لخلف عثمان ، مرجع سابق ، ص66.
[2] توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002، ص69.
[3] نفس المرجع السابق ، ص 68.

فمثلا تمول نسبة 59−98% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الــدول الإفريقيــة مــن الأمــوال الشخصية و بنسبة 80% في الإتحاد الأوروبي. والحقيقة أن هذا النوع من التمويل غالبا ما يكون غيــر كاف ، وستظل مشكلة التمويل قائمة طالما أن المصادر الرسمية الممثلة في البنوك تعزف عــن تمويــل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصغر حجم القروض المطلوبة[1].

7 عدم رغبة صاحب العمل في تفويض جزء من سلطته لمرؤوسيه: في معظم الأحيان نجــد أن صاحب العمل يتولى إدارة المؤسسة بمفرده ليحقق بعض مزايا الجمع بين الملكية والإدارة ، من بينها الحرص الأكيد لصاحب المؤسسة على نجاحها وازدهارها ، غير أن الجمع بين ملكية المؤسسة وإدارتهــا في وقت واحد قد لا يتناسب مع المراحل المختلفة من عمر المؤسسة الصــغيرة (التكــوين، الانطــلاق، التوسع)[2].

الفرع الثاني: مشاكل في البيئة الخارجية :

تتعدد مشاكل البيئة الخارجية من تسويقية وسياسية والى غيرهما.

1 المشاكل والصعوبات التسويقية : وتتمثل أهم الصعوبات التسويقية التي تواجهها هذه المؤسسات فيما يلي[3]:

- انخفاض الامكانات المالية لهذه المؤسسات مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة التسويقية نتيجة لقلة قــدرتها على توفير معلومات عن السوق المحلي والخارجي وأذواق المستهلكين .
- عدم توفر الحوافز الكافية للمنتجات المحلية مما يؤدي إلى منافسة المنتجات المستوردة لمثيلاتها مــن المنتجات المحلية ، مما يؤدي إلى ضعف الموقف التنافسي للمؤسسات الوطنيــة العاملــة فــي هــذه الصناعات.
- اتجاه نسبة كبيرة من هذه المؤسسات إلى القيام بالبيع المباشر للمستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي أو البيع لتجار التجزئة الصغار مما يؤدي إلى زيادة الأعباء التسويقية وعدم قيامها بأداء هذه المهمــة بكفاءة.

لذ فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من مشكلة التسويق لتعرضها للمنافسة القويــة مــن قبــل المؤسسات الكبيرة ومؤسسات التجارة الخارجية، التي تستورد منتوجات مماثلة كما سبق ، ونجد كــذالك تفضيل الجهات الحكومية التعامل مع المؤسسات الكبيرة لاعتبارات الجودة ولضمان انتظام التوريد وغير ذالك .

[1] عزيرو سليمة ، مرجع سابق، ص 45 .
[2] منظمة العمل العربية ، مرجع سابق ، ص34 .
[3] نبيل جواد ، مرجع سابق، ص 104.

2 المشاكل السياسية : تظهر هذه المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسـطة نتيجـة التوجهات الحكومية خاصة في الدول النامية ذات التوجه الرأسمالي حديثا أو الدول الاشـتراكية[1]. التـي عانت ولازالت من عواقب تطبيق النظام المثالي نظريا وغير قابل للتطبيق واقعيا ، حيث هناك ضعف في برامج توجيه المؤسسات أو مساعدتها ماليا أو فنيا .

3 مشاكل الخدمات والهياكل الأساسية : من بين هذه المشكلات عـدم انتظـام التيـار الكهربـائي وانقطاعاته المستمرة مما يربك العمليات الإنتاجية ، واضطرار المؤسسة إلى شراء وتشغيل معدات خاصة بها لتوليد الكهرباء لمواجهة انقطاعاته إلى جانب تحمل تكلفة توقف العمل بسـبب عـدم انتظـام التيـار الكهربائي ، وارتفاع تكلفة الكهرباء عموما، كما أن هناك معاناة من الاختلالات في شبكة الميـاه العذبـة وشبكة الصرف الصحي، وضعف شبكة الطرق ووسائل النقل عموما وارتفاع تكاليفها[2]. وانعكاسات ذالك على عمليات الإنتاج فتتعرض المؤسسة لخسائر مالية فضلا عن الخسائر الناتجة عـن تلـف الأجهـزة والآلات والخامات والمنتوجات النهائية .

4 مشكلة التأمينات الاجتماعية: حيث تشترط هيئة التأمينات الاجتماعية على صاحب العمل التأمين على كافة العاملين بالمؤسسة أيا كان عددهم، وقد يتقاعس أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عـن ذلك بسبب قصور الوعي وعدم إدراك مفهوم التأمينات الاجتماعية أو عدم الرغبة في تحمل أقساط التأمين أو لعدم استقرار العمالة وسرعة دورانها، كما قد يتأخر بعضهم في سداد مـا علـيهم مـن مسـتحقات للتأمينات الاجتماعية إذا لم تتوفر لديهم السيولة الكافية مما يعرضهم إلى دفع غرامـات وفوائـد تـأخير تضيف أعباء جديدة عليهم[3].

5 مشاكل المواد الخام أو المواد الأولية المحلية والمستوردة: تعاني المؤسسـات الصـغيرة و المتوسطة في هذا المجال من العديد من المشكلات والعقبات منها[4]:

- ندرة أو ارتفاع أسعار المواد الخام الأولية هذا خاصة عندما لا يسمح لهذه المؤسسـات بالاسـتيراد المباشر والاعتماد بدلا من ذلك على التجار والوسطاء المحليين مما يجعلها تحت رحمـتهم ، سـواء كانت هذه الندرة حقيقة أو مفتعلة.

[1] شوقي جباري ، الابتكار أداة فعالة للنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، الملتقى الوطني الاول حول : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية في الجزائر خلال فترة 2010-2011 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة امحمد بوقرة ، بومرداس ، 18-19 ماي 2011.
[2] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 73.
[3] لخلف عثمان ، مرجع سابق، ص 63 .
[4] عبد المطلب عبد الحميد ، مرجع سابق، ص 72.

- قد يدفع ارتفاع تكاليف المواد الخام وارتفاع مستويات التضخم بالمؤسسات إلى استعمال مواد خام أقل جودة مما يؤثر بدوره على جودة السلع والخدمات ، وينعكس سلبا على أداء القطاع أو النشاط الـــذي تعمل فيه المؤسسة.
- كما إن انخفاض مستوى جودة المواد الخام المحلية في حالة الاعتماد عليها، أو خضوع أسواقها إلـــى قلة عدد المنتجين إي احتكار القلة أو الاحتكار الذي يتسم بالاستغلال.

6 المشاكل الضريبية: يعتبر نظام الضرائب أحد أهم المشاكل التـــي تواجـــه المؤسســـات الصـــغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء العالم[1]. وتظهر هذه المشكلة من جانبين سواء لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث ارتفاع الضرائب ومن جانب آخر، فهي كذلك مشكلة لنظام الضرائب في حد ذاته ، نظراً لعدم توفر البيانات الكافية عن هذه المؤسسات مما يضيق عمل جهاز الضرائب.

7 مشاكل العقار الصناعي: غالبا ما يجد المستثمر الجديد صعوبة كبيرة في إيجـــاد المكـــان الـــدائم والمناسب لإقامة المؤسسة، بسبب ارتفاع أسعار العقار أو انعدامه أو عدم ملائمته، ففي البلدان الناميـــة لا تتولى الحكومات إقامة مناطق مهيأة خاصة لأغراض الصناعة مكتملة البنية التحتية بالخدمات الأساســـية لإقامة المؤسسات المعنية ، ومن ثم العبء الأكبر في تدبير المكان الملائم ويقع على عاتق المستثمر نفسه مما يتطلب منه تجميد جزء من رأسماله[2]. هذا بالإضافة إلى بعض الصعوبات الأخرى كطول مدة مـــنح الأرضي (العقار) المخصصة للاستثمار، والرفض دون مبرر في كثير من الأحيان لعدد مـــن الطلبـــات، وارتفاع أسعار الأراضي والمباني أو انعدامها أو عدم ملائمتها.

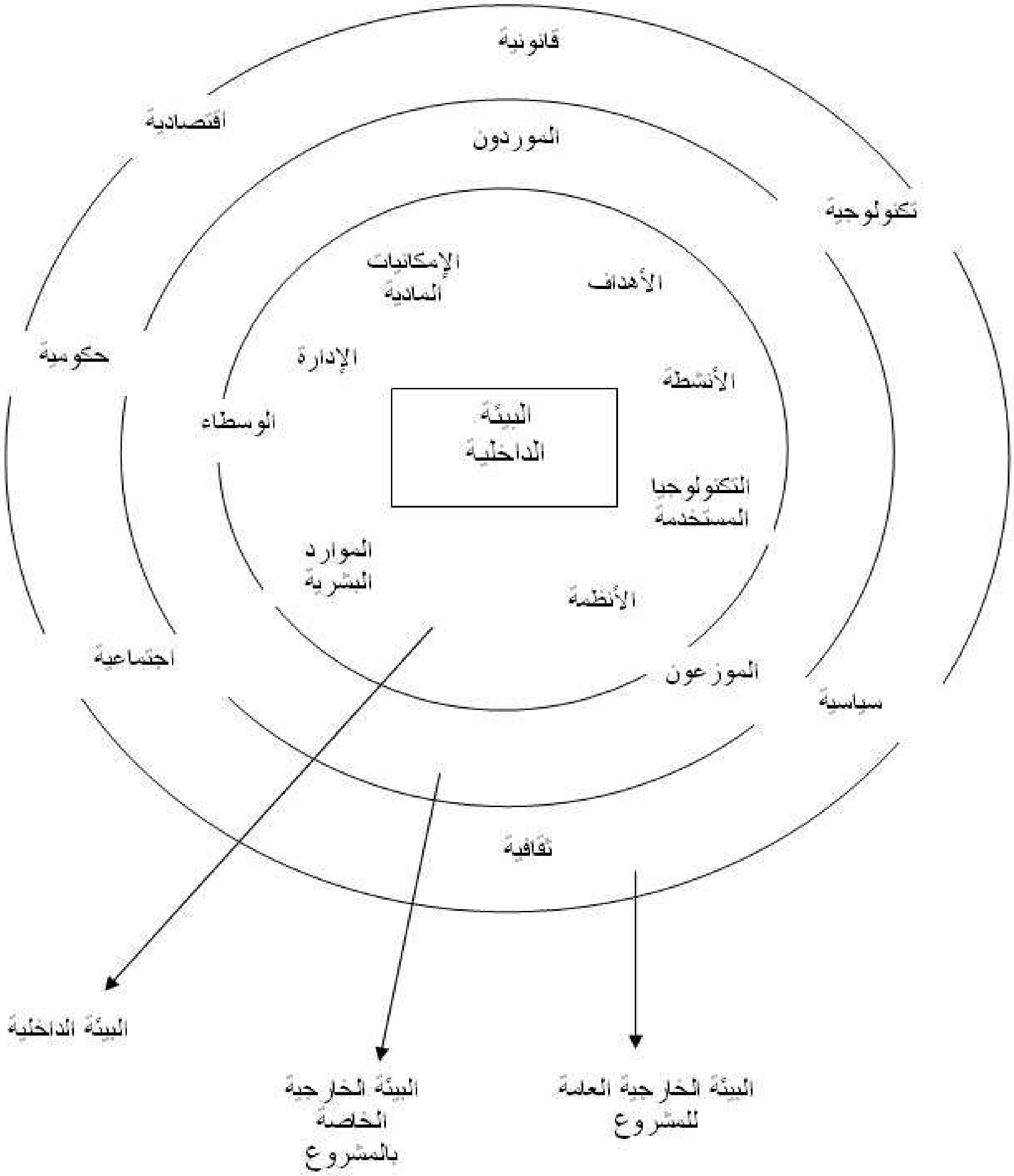
8 صعوبات الحصول على الائتمان: تواجه هذه المؤسسات بعض الصعوبات التمويلية التي يمكـــن تلخيصها في ما يلي[3]:

- نظرا لأن الكيانات القانونية لهذه المؤسسات تكون في الغالب مؤسسات فردية فإنه يصعب عليها زيادة رؤوس أموالها عن طريق طرح أسهم في الأوراق المالية أو إصدار سندات للاقتراض.
- تواجه هذه المؤسسات مشكلات تمويلية ترجع إلى تردد بعض المصارف التجارية في منح المؤسسات قروضا ائتمانية متوسطة أو طويلة الأجل ما لم تقدم تلك المؤسسات ضمانات.

إن التمويل المتاح في بعض الأحيان لهذه المؤسسات يعتبر غير مناسب لاحتياجاتهـــا التمويليـــة نظـــرا لانخفاض مدة الائتمان أو لعدم كفايته.

[1] ماهر حسن المحروق وإيهاب مقابله ، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة ، الأردن ،2006 ، ص 5 .
[2] شعيب اتشي ، مرجع سابق، ص48 .
[3] الوسط،، كتاب للجميع : العدد 2439 ، يوم 11مايو 2009، ص 15.

شكل رقم (1-2) الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر : سيد ناجي مرتجي.المشروعات الصغيرة والمتوسطة : الجمهور والمشكلات وإطار التطور.ندوة ــ المشروعات الصغيرة والمتوسطة عن الوطن العربي ـــالإشكاليات وآفاق التنمية ــ المنظمة العربية للتنمية الإدارية.القاهرة.18 ــ 20 يناير 2004، ص 06.

المطلب الثاني:
تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات مختلفة وعلى أصعدة متباينة وهذا الأمر جعلها تعمـل جاهدة للتأقلم مع معظمها وكذلك تطور نفسها لتخطي بعض التحديات الأخرى والتي كما سنراها فيما يلي.

1 تحدي التكتلات الاقتصادية: سينجم عن النظام العالمي الجديد خلق تحالفات اقتصادية ، وسـيعزز من توجه العديد من الدول صوب التكامل الاقتصادي للقدرة على البقاء والاستمرار مما سيقود إلى تأجيج درجة المنافسة بين تلك التكتلات الاقتصادية[1]. وهذا الذي سينعكس بدوره على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2 تحدي الإصلاح الاقتصادي: تبنت أغلب الدول النامية سياسة تحرير الأسواق والانفتاح على العـالم الخارجي، حيث انضم أغلبها إلى منظمة التجارة العالمية ، كما قامت بتشجيع الاستثمار الأجنبي للـدخول في المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وشرعت القوانين التي تنظم عمله ، كما تبنـت بـرامج لخصخصـة المؤسسات الحكومية وتحويلها إلى مؤسسات خاصة، وإن كل ذلك يتطلب إعادة هيكلة قطاع المؤسسـات الصغيرة والمتوسطة بما يكفل قدرته على التفاعل مع البرامج والخطط التنموية، ومساهمته في استحقاقات إنجاح برامج الإصلاح الاقتصادي.

3 تحدي التنافسية العالمية: سيقود الانفتاح على العالم الخارجي ورفع القيود أمام حركـة التجـارة الدولية إلى تزايد المنافسة في القطاعات الاقتصادية المختلفة مما يستدعي انطلاق روح الإبداع والتطوير والحفاظ على الجودة الشاملة للخدمات والسلع المقدمة كي تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غـزو الأسواق العالمية أو على الأقل حماية نفسها من غزو الصناعات الأجنبية.

4 تحديات فنية: تعتبر الدراسة الفنية ودراسات الجدوى الاقتصادية وتوافر المعلومات الحديثة والدقيقة حول حركة الأسواق والبيئة الاقتصادية من المستلزمات الضرورية لإقامة واستمرار أي مؤسسة خاصـة في المجال الصناعي، ومن الملاحظ أن اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من نقص ملحوظ في هذه المجالات مجتمعة، وينعكس ذلك على مستوى تكاليف الإنتاج وأسعار البيع والتسويق بصـفة عامـة وعدم القدرة على مواكبة التطورات الحديثة لإنتاج السلع والخدمات التي تلبي رغبات المستهلكين وفـق المواصفات الدولية المطلوبة لكسب رهان المنافسة.

[1] نبيل جواد، مرجع سابق ،ص157.

5 تحدي متطلبات البيئة: تؤكد الدراسات أن معظم المؤسسات أقيمـت فـي مواقعهـا دون اعتبـار لمقتضيات التخطيط البيئي بصفة عامة ، وكذلك لم تتخذ مسبقا الإجراءات الواجب اتخاذها في مثل هـذه الحالات خاصة فيما يتعلق بتقدير حجم الخدمات البنية الأساسية اللازمة للمؤسسة الصناعية وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين مما يشكل ضغطا على المرافق العامة ، وهو ما يؤدي إلى خلق مشكلات التلوث خاصة في المناطق العشوائية التي لا تتمتع بخدمات مثل هذه المرافق[1].
وإذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كثيرة ومتعددة ولا يشغل بال أصحابها سوى الاهتمام بمراحل المنتج النهائي لدرجة أنه لا يعد دراسة جدوى بيئية ضمن عناصر دراسات الجدوى التي يقوم بها، فـإن الاعتبارات البيئية أصبحت تحتم عليه الاهتمام بمخلفات العملية الإنتاجية، الأمر الذي يسـتدعي إجـراء تغيرات تكنولوجية بهدف استحداث وسائل للحد من الملوثات والنفايات الضارة بالبيئة والإنسان.

6 تحدي الاتصالات: تعتبر المعلومات المورد الرئيسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فلا بد مـن وجود نظام فعال للاتصالات ، والمقصود به هو السماح للمعلومات بالمرور من المرسل إلى المستقبل من خلال وسيلة اتصال وفي أسرع وقت ممكن، ويمثل عدم استخدام هذه المؤسسات لهذه الوسائل نوعا مـن التحدي بحيث في ظل غياب هذه الوسائل تضيع الفرص التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة لغياب الاتصال بين العالمين الداخلي والخارجي.

7 التحديات المتصلة بالحجم: مثل الحجم الصغير قيد على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حينمـا تكون اقتصاديات الحجم عاملا رئيسيا في أية مرحلة من مراحل سلسلة القيمة، مما يقلل من قدرتها علـى المنافسة. كما يعوق صغر الحجم المؤسسة في الأنشطة عالية المجازفة، حيث تتطور التقنية بخطى سريعة و تعتمد على استثمارات ضخمة في البحث و التطوير. و أخيرا لقد ثبت أن إصدار شهادات تنفيذ الالتزام بمعايير الإنتاج و العمليات الصناعية مكلف للغاية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و بالتالي يزيد ذلـك مـن صعوبة اندماجها في سلاسل القيمة العالمية[2].

8 أوجه الخلل التي تعتري السوق: إن تجزئة أسواق عناصر الإنتاج هو إحدى السـمات المميـزة لكثير من الدول النامية، حيث تضع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في موقف غير مواتٍ عندما يتعلـق الأمر بالحصول على المدخلات، و الائتمان، و العمالة، و أسواق التقنية، و المعلومات. و يرجع السـبب الاقتصادي وراء أوجه القصور تلك إلي أن الجهات المقدمة لهذه العوامل قد تجد أنه من الأسهل و الأوفر اقتصاديا التعامل مع عدد قليل من المؤسسات الكبيرة بدلا من التعامل مع عدد كبيـر مـن المؤسسـات

---

[1] حكيم شبوطى، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية ـ دراسة حالة الجزائر ـ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر،2008 ،ص 33.
[2] المعهد العربي للتخطيط ،رجع سابق ، ص 11.

الصغيرة و المتوسطة المتفرقة[1]. و على سبيل المثال من حيث توافر المعلومات عن المؤسسة و ســـهولة مراقبته و تكلفة الرجوع إلى العميل في حالة إخفاقه مقارنة بحجم الصفقة.

المطلب الثالث:
أسباب فشل المؤسسات الصّغيرة و المتوسّطة

هناك أسباب كثيرة وراء فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ويمكن التطرق إلى ما يلي من النقاط باختصار[2] :

1 إهمال دراسة الجدوى: عدم قيام بعض المستثمرين الصغار بدراسة الجدوى الاقتصادية للمؤسسة قبل تنفيذه، وإن قامت بها المؤسسة فإنها تكون على معلومات و أرقام غير حقيقية ، الأمر الذي يجعل المؤسسة في موقف تمويلي، أو إنتاجي، أو تسويقي غير مناسب مـــع متطلبـــات الســـوق أو الظـــروف الاقتصادية العامة أو الإمكانات المتاحة لصاحبه.

2 الطموح المفرط: التوسعات الكبيرة غير المخططة والتي لا تتناسب مع امكانات المؤسسة مثل:

- تنفيذ إنشاءات كبيرة في المباني و الأثاث.
- إضافة طاقة إنتاجية بغرض رفع الإنتاج.
- إضافة منتج جديد أو شراء مخزون سلعي كبير.

كل ذلك يؤدي لوجود طاقات عاطلة و ارتفاع عبء التكاليف الثابتة، و خلق أزمة من الســيولة اللازمـــة للتشغيل، لذلك يجب عدم الإفراط في الطموحات و التوسعات و ربط ذلك باحتياجات المؤسسة العملية من جهة و أولويته و إمكانيته من جهة أخرى.

3 خلط المسائل المالية للمؤسسة: تعتبر أكثر الأسباب خطورة و شيوعا في فشل المؤسسات بصفة عامّة و في المؤسسة الصغيرة بصفة خاصة هي:

- عادة ما يقوم صاحب المؤسسة الصغير بالصرف من أموال المؤسسة في أمـــور تخصـــه شخصـــيا (السفر – نفقات عائلية – سد العجز من ميزانيته الخاصة) و ذلك علـــى أســـاس أن المـــال مالـــه والمؤسسة ملكه.

[1] نفس المرجع السابق ،ص 12.
[2] نفس المرجع السابق، ص 164.

- اقتراض صاحب المؤسسة من البنوك التجارية باسم المؤسسة و صرف هذه الأموال في المناسبات الاجتماعية، ثم تسديد الأقساط من ميزانية المؤسسة.

لذلك يجب على صاحب المؤسسة أن يلتزم الحذر في عدم الخلط ما بين ذمته المالية و الذمة المالية المؤسسة.

4 **عدم الاحتفاظ باحتياطات مالية:** إهمال صاحب المؤسسة الاحتفاظ بالاحتياطي المالي للمؤسسة وفقا لما تقتضي به القواعد المحاسبية و المالية، قد يؤدي إلى انهيار المؤسسة في حال تعرضه لأزمة طارئة.

5 **سوء التّنظيم:** يُقصد به عدم وجود تنظيم داخلي المؤسسة أو المنشأة أو العمل الصغير، يحدد السلطات و المسؤوليات و قد يرجع ذلك إلى:

- عدم وجود نظم و لوائح داخلية تنظم سير العمل بالمؤسسة.
- عدم الاهتمام ببرامج التدريب و رفع الكفاءة الإنتاجية.

6 **الإدارة غير المناسبة:** تعني أن المدير أو المالك و المالكين ليس لديهم المهارات و المعارف الإدارية اللازمة، كذلك هناك نقص في الخبرة و التجربة اللازمة للأعمال و إدارتها، و تمثل هذه الجوانب النسبة الأكبر من أسباب فشل المؤسسات الصغيرة (نقص المهارات و القدرات، نقص التجربة الإدارية، تجربة غير متوازنة، عدم خبرة و تجربة في إنتاج السلعة أو الخدمة). فإن هذه الأسباب تعتبر الأسباب المهمّة وراء فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سواء في بداية عملها (السنة الأولى أو الثانية) أو بعد ذلك، و في فترات النمو السريع غير المحسوب جيدا مما يدخلها في العديد من الإشكالات التي إذا لم تعالج بشكل صحيح تؤدي إلى الفشل[1]. إن المؤسسات الصغيرة بشكل خاص تتطلب مدير لديه تصور شمولي للعمل و ليس مدير متخصص بشكل ضيق يركز على جانب و يهمل الجوانب الأخرى، كذلك لا يستطيع العمل الصغير تحمل أخطاء متكررة بسبب محدودية القدرات المالية.

7 **التمويل غير المناسب:** قد يكون هذا الأمر مرتبطا برقابة إدارية و مالية غير ملائمة و كذلك نقص في رؤوس الأموال اللازمة للأعمال أو غير ذلك، كذلك يفترض الاهتمام بتوفير الأموال الكافية و المناسبة لبدء الأعمال، كما يجب عدم إهمال أهمية وجود الموارد البشرية اللازمة و الجيدة للأعمال من جانب آخر[2]. ومن الضروري إدارة هذه الأموال بشكل متميز لخلق حالة موازنة صحيحة و مطلوبة لنجاح المؤسسة.

[1] طاهر محسن ومنصور الغالبي ، مرجع سابق، ص40 .
[2] نفس المرجع السابق ، ص 40.

المطلب الرابع:

عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتمكن من حيازة بعض الصفات حتى يمكـن لهـا النجـاح والتفوق على غيرها في مجال عملها وهذه العوامل التالية يمكن أن تساعد المؤسسة على النجاح.

1 صفات المدير الناجح: إن المؤسسات الناجحة تنطلق من كون مديرها تتمثل فيه بعـض الصـفات الضرورية لنجاح المؤسسة في حد ذاتها ونذكر بعض الصفات الواجب توفرها[1]:

- القدرة على خلق فرصة في العمل وتجنب العقبات بحسن التوقع والبصيرة .
- قادر على أن يعزل مؤسسته عن العوامل السلبية.
- التواجد في مكان العمل وحل المشكلات.
- الاهتمام بتوظيف عوامل الإنتاج بالمؤسسة لتحقيق أكثر ربح .
- خلق روح الفريق الواحد في العمل والاهتمام بالعاملين .
- إمكانية تغيير وجهة نظره متى تبين أنه على خطأ.

فالمدير الناجح يعني أنه قادر على قيادة المؤسسة بشكل جيد نحو النجاح لما يمتلكه من صـفات ويتميـز بخصائص، بحيث لديه القدرة على المزج بين المسائل التي تصعب على غيره من أجل السير بالمؤسسـة إلى بر الأمان في سوق شديد المنافسة .

2 الخصوصيات التّنظيمية: تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تحقق نجاحا عادة بتنظيم غير مركزي و تساهمي، و تعرف تغيرات تنظيمية متعددة و هيكلة وظيفية، و هي في اتصال مباشر و مستمر مع التكنولوجيا الجديدة لتسيير الإنتاج، و تعتمد في ذلك على التقنيات الحديثة، كما تستعمل أدوات رسمية و مؤشرات التسيير الاستراتيجي والتكنولوجيات الحديثة و الاتصالات[2]. حيث أن أغلبها لها موقع انترنت و تستعمل البريد الإلكتروني في الاتصال الداخلي و الخارجي.

3 قوة العلاقة بالقوى التنافسية: تتوصل المؤسسة إلى تحقيق وضعية تنافسية ملائمة مـع القـوى التنافسية (زبائن، موردون، الدخلاء الجدد إلى القطاع، السلع البديلة، إضافة إلى المنافسين المباشرين في القطاع). و بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فإن النمو الذي تحققه يعود في جـزء منـه إلـى يقظتها الدائمة للتفاعلات التي تحيط بها، و تقربها من القوى التنافسية لمعرفة طريقة مواجهتها.

---

[1] فتحي قابيل محمد متولي ، المشروعات الصغيرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، مصر ، 2005 ، ص114.

[2] عزيرو سليمة ، مرجع سابق، ص53.

4 آليات إدارة متكيّفة مع التطور: إن نجاح المؤسسات إذا ما أُريد له الاستمرارية فإنه يستند علـــى وجود قابليات استيعاب و فهم جيد للتطور مرتبط بالجوانب التنظيمية و الإدارية، وتعتبر هـــذه الآليـــات كونها تساعد على البدء بالخطوة الصحيحة، وإن معرفة حجم السوق يساهم في تحديد رأس المال الكـــافي للبدء بالأعمال[1]. و يتطلب الأمر أن يكون صاحب العمل مبدعا في الحصول على المـــال الـــلازم لقيـــام العمل، و في الغالب تكون القروض من الأصدقاء والمعارف أو الائتمان من البنوك و الاتحادات الماليـــة أو توليفة من هذه الوسائل تساهم إما في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو عكس ذلك إذا لم تدرس بعناية.

5 الحصول على عاملين أكفاء و جذب متميزين و المحافظة عليهم: إن المؤسسات قد لا يوجد لديها الوقت الكافي و عمليات الاختيار المعقدة و المطولة للعاملين لذلك يتطلـــب الأمـــر أن تعيـــر هـــذه الجوانب الأهمية البالغة لكون نجاح العمل يرتبط بقدرة إدارته على حسن الاختيار والتدريب و التحفيـــز لهؤلاء العاملين و توظيفهم و الحصول على أفضل ما لديهم من قدرات، وإن العاملين اليوم يُمثلون أهـــم الموارد في المؤسسات، فلا يكفي أن تمتلك المؤسسة المـــوارد الملموســـة مثـــل الأمـــوال و المبـــاني و الأراضي، بل أصبحت الموارد غير الملموسة مثل العاملين تلعب دورا مهمـــا فـــــي تحقيـــق ميـــزات تنافسية، و يعبَر اليوم عنها بكونها رأس مال فكري حيث المهارات و المعرفة و القدرة على التعامل مـــع المعلومات و تحقيق نجاح المؤسسة.

6 المالك و المالكون لديهم أهداف محددة: يعرف مدير العمل أو مالكه تحديد أهـــداف واضـــحة و صريحة لذلك العمل، أن هذه المعرفة تتجسد بوجود إجابات دقيقة و واضحة على العديد من الأسئلة مـــن قبيل ما هي الأهداف العامة للمؤسسة؟، لماذا وجدت المؤسسة و ماذا تخدم؟، ما هي أهداف الأفعال فـــي الأمد القصير؟[2]. إذا لم تكن هذه الأسئلة قد عرضت بوضوح ،وأن العـــاملين لـــم تنـــاقش معهـــم ولـــم يستوعبوها بما فيه الكفاية، فإن المؤسسة ستكون معاقة في طريق نموها و ازدهارها.

7 المعرفة الممتازة بالسوق: تستطيع المؤسسات المتوسطة و الصغيرة بواسطة منتجاتها (الســـلع و الخدمات) و سلوكيات عامليها، و ردود أفعال المنافسين لها النجاح أو الفشل في خلق زبائنها الخاصـــين لها، و يرى العديد من الباحثين أن العلاقة الحميمة بين المؤسسات و الزبائن هي السر وراء نجاح هـــذه الأعمال، حيث أن هذا النمط من العلاقات يسمح للمؤسسات بتقديم خدمات شخصية تفردية، و ليس خدمات قائمة على أساس معرفة الآراء من خلال عيّنات محدودة أو حتى واسعة من أسواق كما هو الحـــال فـــي

[1] طاهر محسن ومنصور الغالبي ، مرجع سابق، ص 38.
[2] نفس المرجع السابق، ص 37.

المؤسسات الكبيرة. إن المؤسسات الصغيرة لها المرونة و القدرة على تلبية احتياجات الزبائن ضمن جزء محدود من السوق و التي في حقيقتها جزء سوق أو مجموعات من الزبائن قد لا تكون جذابة للمؤسســـات الكبيرة، و بذلك فإن المؤسسات الصغيرة لديها مبادرات وقدرات متميزة على إشباع تلك الحاجـــات مـــن خلال أساليبها التسويقية الخاصة.

8 قدرة المؤسسة على تقديم شيء متميز خاص: تقدّم المؤسسة و تجلب شيئا جديـــدا أو أصـــيلا للسّوق، حتى لو بدت هذه السوق مزدحمة و متخمة بالمنافسين و المنتجات المعروضة، تستطيع المؤسسة أن تميز نفسها عن المنافسين لها من خلال المنتج و التكنولوجيا الجديدة أو باستخدام خاص و متفرد لطرق التوزيع المعروفة، يفترض أن يكون نادرا أن يبدأ العمل دون قدرة على الإبداع و التجديد أو تصور رؤية ريادية يستطيع أن يجسدها في أفعاله و أنشطته المختلفة.

خلاصة الفصل

لقد تبين أهمية إيجاد تعريف واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكن يعترض علـــى صـــياغة التعريف الموحد العديد من العوامل المتداخلة والمعايير المتشابهة وجر ذلك اختلاف تعريفات الدول لهـــذه المؤسسات والتي تراها من خلال مستواها الاقتصادي النامي أو المتطور، وأكثر من ذلك فهناك بعـــض الدول لها تعاريف مختلفة لاعتماد كل جهة تعريف خاص بها ، وهذا يعكس التواجد الكثيف للمؤسســـات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاد الدولة ، مما جعلها تتصف بسمات تميزها على غيرها من المؤسســـات الكبيرة ، وأدى بها ذلك إلى أن صنفها الكثير من الكتاب الاقتصاديين في مكان قيادة التنمية الاقتصـــادية والاجتماعية ، وذلك للأهمية التي تلعبه على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.

ولكن بالرجوع إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجدها تعاني من مشاكل مختلفة ومتداخلـــة ومعوقات تحد من إمكانية النجاح المستمر للمؤسسات وقدرتها على اكتساب وتحسين تنافسيتها، وهو مـــا يؤثر على صمودها في سوق تنافسي بين المؤسسات الوطنية أو بعد الانفتاح الاقتصادي مع المؤسســـات الأجنبية .

الفصــــــل الثانـي:

الإطـــار النظري للتنـافسية

المبحث الأول: مفاهيم التنـافسية

المبحث الثاني: مؤشرات التنـافسية وأبعادها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: الميزة التنـافسية وقوى التنـافس

تمهيد

إن الانفتاح على السوق العالمية يحمل في طياته حتمية التنافس بين المؤسسات حيث تشتد التنافسية بين المؤسسات العالمية كوسيلة لغزو الأسواق والزيادة والنمو بعد ذلك، وفي ظل هذه التغيرات وجدت المؤسسات نفسها أمام صراع عنيف بحيث أصبح البقاء فيه للأقوى والأفضل، وسعيا منها لتحقيق أهدافها بات على المؤسسات البحث والاجتهاد من أجل كسب قدرة تنافسية كونها ضرورة للبقاء والنمو، وفي خضم ذلك كله نشأ مفهوم التنافسية ليدرس الكيفيات التي من خلالها يدعم بقاء المؤسسات في نشاطها بل حتى في غزو الأسواق الجديدة .

لذا سندرس في هذا الفصل المفاهيم المتعلقة بالتنافسية حيث هناك تعاريف متعددة ومعايير مختلفة في تحديد هذا التعريف ،كما ستأتي مؤشرات قياس التنافسية على مختلف مستوياتها من المؤسسة إلى القطاع وإلى الدولة ؛ وتبنى التنافسية من خلال ميزة تنافسية سنعرفها في هذا الفصل ، كما سيأتي تحليل لقوى التنافس .

وكل ما سبق سنتناوله في هذا الفصل كما يلي:

- مفهوم التنافسية.
- ومؤشرات التنافسية وأبعادها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- الميزة التنافسية وتحليل قوى التنافس .

المبحث الأول :
مفاهيم وأنواع التنافسية

من الصعب أن نجد تعريفا موحدا لمفهوم التنافسية ،وذلك لتعدد واختلاف زوايا النظر لهذا المفهـــوم، لذا ولحد الآن لم يعط للتنافسية تعريفا دقيقا فقد اختلف معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية في ضبط مفهوم واضح ومحدد للتنافسية، فمنهم من يختصرها في السعر والتجارة ومنهم من وسع المفهـــوم ليشمل جميع مناحي النشاط الاقتصادي ولهذا يمكن إعطاء تعاريف مختلفة على مستوى المؤسسة والنشاط الاقتصادي والدولة. ومن خلال ذلك تظهر عدة أنواع من التنافسية التي بدورها نشأت من عـــدة أســـباب مختلفة للتنافس فالمؤسسات والدول تتنافس فيما بينها من أجل تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق.

المطلب الأول:
تعريف التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، أو قطاع، أو دولة. فالتنافسية على صعيد مؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عـــن التنافســـية لقطـــاع متمثـــل بمجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولـــة تســـعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها[1].

الفرع الأول: تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة

يمكن فهم التنافسية على مستوى المؤسسة من خلال بعض التعاريف الآتية :

1 تعريف لجنة الرئاسة الأمريكية : من منظور هذه اللجنة أن المؤسسة التنافسية، هـــي : " التـــي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية المميزة و بتكلفة منخفضة مقارنة مع منافسيها المحليين و الـــدوليين ، و بما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى و قدرتها على تعويض المشتغلين بهـــا ، وتـــوفير عائـــد مجزى لمالكيها "[2] .

---

[1] www.iraqism.com 02-06-2011

[2] احمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11،مايو 2007،ص 249.

2 التعريف البريطاني : جاء تعريف التنافسية بأنها : " القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخـــدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب ،وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين ، بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى "[1] .

3 تعريف مايكل بورتر : يعرف مايكل بورتر التنافسية بأنها : " تنافسية المؤسسة تنشأ أساســا مــن القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما إن تخلقها لزبائنها ، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين ، ووصولا إلى اكتشاف طرائق جديدة تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين الآخرين ، إذ يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا "[2]

4 تعريف فيرتردج :

وقد عرفها من خلال ربطها بمؤشراتها ، بحيث يرى بأن تنافسية المؤسسة يمكن أن تتحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية و الأرباح، مقابل انخفاض فـــي التكـــاليف و ارتفاع في الحصة السوقية ، على ألا يكون ذلك على حساب الأرباح[3] .

الفرع الثاني: تعريف التنافسية على المستوى القطاعي :

إن مفهوم التنافسية على مستوى القطاع يجمع المؤسسات التي تنتج منتجات متشــابهة ، أو منتجــات بديلة عنها ، و من المهم عند الحديث عن قطاع اقتصادي ما تحديده بشكل دقيق ، كأن نقول قطاع الدوائر المتكاملة أو أشباه المواصلات بدلا من قطاع الالكترونيات ، ذلك أن المجــالات المختلفــة فـــي قطـــاع الالكترونيات على سبيل المثال قد لا تكون متشابهة في ظروف الإنتاج و من هذه التعاريف[4] :

يري كل من " لال " و " فيرتردج " على أن مفهوم التنافسية على مستوى القطاع يرتكز على مـــدى قدرتها على تحقيق الإنتاجية النسبية المرتفعة بالنظر إلى القطاعات المنافسة دوليا ، و في هذا الإطار يرى "فيرتردج" بأن القطاع يكون تنافسيا إذا كانت عناصر الإنتاج فيها أكبر إنتاجية منهـــا لـــدى الصـــناعات المنافسة دوليا ، أو مساوية لها على الأقل ، و كانت تكلفة الوحدة المنتجة لديها أقل من تكلفتهم أو مساوية لها على الأكثر ، هذا إلى جانب تحقيق هذ القطاع للتفوق في التجارة كنتيجة لارتفاع نصيبها من إجمالي صادرات الدولة ومن إجمالي الصادرات العالمية .

---

[1] محمد عدنان وديع،القدرة التنافسية وقياسها ، سلسلة جسر التنمية العدد 24،المعهد العربي للتخطيط،الكويت،2003، ص04.

[2] إبراهيم عبد الحفيظي ، دراسة تنافسية الاقتصاد الجزائري في ظل العولمة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر،2009، ص 42.

[3] احمد بلالي، مرجع سابق، ص 06.

[4] ابراهيم عبد الحفيظي، مرجع سابق، ص 42.

وتعرف التنافسية على مستوي القطاعي أيضا : " قدرة الصناعة على المنافسة بمنتجاتها في الأسـواق المحلية و العالمية ، سواء من خلال السعر المنخفض أو الجودة المرتفعة ، استنادا إلى معدلات مرتفعـة من الإنتاجية ، و أنشطة فعالة للابتكار و التجديد ، بما يساهم في زيادة مستوى المعيشة باضطراد "[1]

ولها تعرف أيضا هو : " قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر فـي الأسواق الدولية ، دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية ، و بالتالي تميز تلك الدولـة فـي هـذه الصناعة "[2] .

ويرى "بورتر" أن الصناعة التنافسية هي التي تستطيع إلى جانب تحقيق الإنتاجية النسبية المرتفعـة ، أن تحتفظ بتفوقها في السوق العالمية ، ليس فقط في مجال التجارة و إنما أيضا في مجال الاستثمار ، علما أنه يسند تفوقها في السوق العالمية إلى قدرة تفوقها على المنافسة في السوق المحلية . كما أشار "بـورتر" وهو ما سيأتي لاحقا إلى أن غالبية مقاييس تنافسية المؤسسة تنطبق على تنافسية فرع النشاط ، و تشـمل المقاييس المعتمدة على التكاليف و الإنتاجية و الميزان التجاري و الحصة من السوق الدولية ، و الميـزة النسبية الظاهرية ، و مؤشر التجارة داخل نفس الصناعة[3] ...الخ

وفي هذا السياق وضع "بورتر" نموذجا لقياس القدرة التنافسية يستند على الأسس الجزئية، وذلـك علـى اعتبار أن التنافس يتم بين المؤسسات و ليس الدول، وتفترض دراسة قطاع اقتصادي ما إن تكون الوسائل و الامكانات القطاعية هامة و معتبرة ، على الرغم من أننا قد نجد فروقا معتبرة داخل نفس فرع النشاط ، و التي ترجع بالأساس لجملة من العوامل ، أهمها : مكان النشاط ، عوامل الإنتـاج ، تشـكيلة محفظـة المنتجات ، الظروف التاريخية.

الفرع الثالث: تعريف التنافسية على مستوى الدولة :

انطلاقا من تنافسية مجموع مؤسسات نصل إلى تنافسية القطاع وتنافسية مجموعة من القطاعات تؤدي بدورها إلى تنافسية الدولة ولهذه الأخيرة عدة تعاريف منها:

1 تعريف المجلس الأمريكي لسياسة التنافسية : يعرفها على أنها " قدرة الدولة على إنتاج السلع ، وخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخيل الحقيقية "[4]

2 تعريف المجلس الأوروبي ببرشلونة : في اجتماعه ببرشلونة عـام 2000 ، عـرف المجلـس الأوروبي التنافسية على أنها " القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة ، و توفير مستوى تشغيل عال ، و تماسك اجتماعي ، و هي تغطي مجالا واسعا و تخص كل السياسة الاقتصادية ".

---

[1] احمد بلالي، مرجع سابق، ص 248.
[2] كمال رزيق وفارس مسرور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقي الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،أفريل 2003،ص 201.
[3] إبراهيم عبد الحفيظي، مرجع سابق، ص 43.
[4] نوري منير ، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، ص23.

3 **تعريف منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية :** تعرفها على أنها " القدرة علـــى إنتـــاج الســـلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاحمة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الـــدخل المحلـــي الحقيقي " كما تعرف التنافسية الدولية على أنها " قدرة البلد على توسيع حصصه في الأســـواق المحليـــة والدولية "[1].

4 تعريف معهد التنافسية الدولية : يعرف هذا المعهد التنافسية على أنها قدرة البلد على[2] :

- أن ينتج أكثر و أكفأ نسبيا ، و يقصد بالكفاءة :
  - تكلفة اقل: من خلال تحسين الإنتاجية، و استعمال الموارد بما فيها التقنية ، و التنظيم .
  - ارتفاع الجودة : وفقا لمعلومات السوق ، و تقنيات الإنتاج .
  - الملاءمة : و هي الصلة مع الحاجات العالمية ، و المحلية في المكان ، و الزمان و نظـــم التوريـــد ، بالاستناد إلى معلومات حديثة عن السوق ، و مرونة كافية في الإنتاج ، و التخزين و الإدارة .
- أن يحقق مبيعات أكثر من السلع المصنعة ، و التحول نحو السلع عالية التصنيع، و التقنية و ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الداخلي و الخارجي .
- أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره البلد من بيئة مناسبة ، وبما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية .

الفرع الرابع: العلاقات بين مستويات التنافسية :

تتصف العلاقة مابين مستويات التنافسية المذكورة سابقا بأنه علاقة تكاملية ، بحيث أن احدها يؤدي إلى الآخر ، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون مؤسسات ذات ميزات تنافسية قادرة علـــى قيادة القطاع لاكتساب القدرة التنافسية على الصعيد الدولي و النتيجة الوصول إلى مستوى تنافسي أفضـــل على صعيد الدولة ، لكن وجود مؤسسة أو صناعة ذات القدرة التنافسية عالية لا يؤدي إلى امتلاك الدولة لهذه القدرة حتمـــا و في المقابل فان تحقيق الدولة لمعدل مرتفع و مستمر في مداخيل أفرادها يعتبر دليلا على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تحضى في مجملها بميزات تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي[3]، والشكل التالي يوضح العلاقة بين مستويات التنافسية الثلاثة.

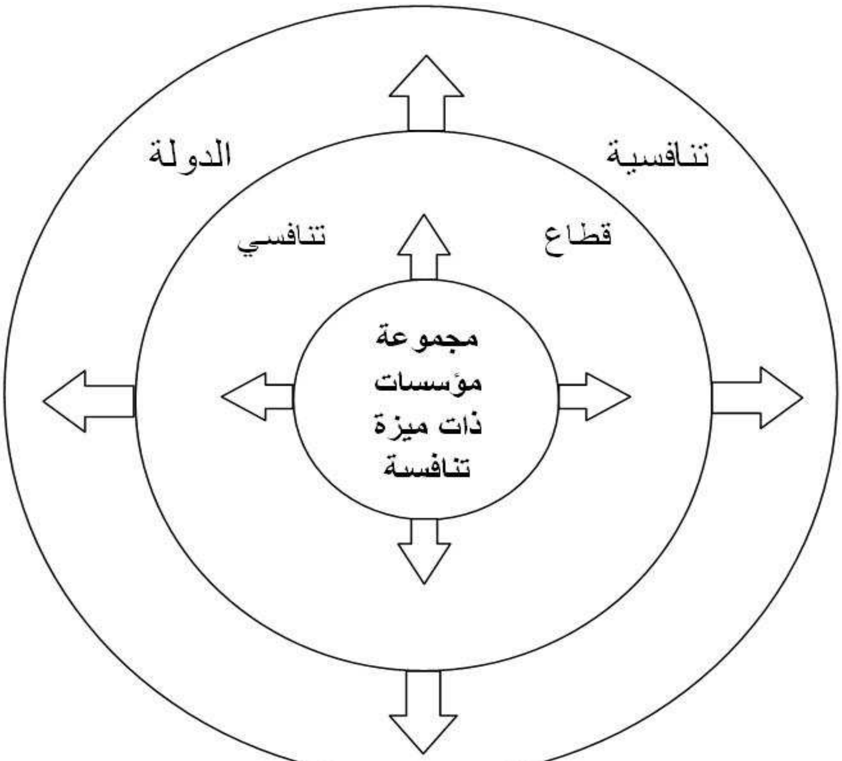
---

[1] نوري منير ، مرجع سابق ، ص23.

2 محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص 06.

3 ابراهيم عبد الحفيظي، مرجع سابق، ص 47.

الشكل رقم(2−1): العلاقة بين مستويات التنافسية الثلاثة



المصدر: من إعداد الطالب

غير انه يجب أن لا نعتبر نجاح تنافسية إحدى المؤسسات العاملة في دولة ما ، مقياسا على القدرة التنافسية لهذه الدولة ، فيمكن أن يعزى نجاح مؤسسة واحدة إلى عوامل استثنائية يصعب محاكاتها في المؤسسات الأخرى ، أو على صعيد القطاع أو الدولة ، و لهذا ينبغي التركيز على قدرة تنافسية صناعة معينة و كافة النشاطات الاقتصادية المتعلقة بها بحيث أن نجاح مجموعة من المؤسسات المكملة لبعضها البعض في ميزة تنافسية هو دليل أقوى وضوحا على عوامل القوة في الصناعة برمتها .

الفرع الخامس: أنواع التنافسية

للتنافسية أنواع مختلفة وهي كما يلي[1]:

- تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع الى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف .
- التنافسية غير السعرية: باعتبار أن حدود التنافسية معروفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية .

1 نوري منير ، مرجع سابق ،ص 24.

- التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولـوجي ، فالبلـد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة والأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسـات المصـدرة ذات السمعة الحسنة في السوق ، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة .

المطلب الثاني :
أسباب وأهداف التنافسية

تختلف الدوافع المؤدية إلى ظاهرة التنافسية واشتد ذلك بعد الانفتاح على الاقتصاد العـالمي وتـدفق السلع والخدمات وسهولة الاتصال كل ذلك وغيرها أدى إلى جعل المؤسسات تتنافس على الأسواق ولهذه التنافسية أهداف يمكن تلخيصها كما سيأتي:

الفرع الأول: أسباب التنافسية

من أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور التنافسية كما يلي[1] :

- ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجـة اتفاقيات الجات (GATT) و منظمة التجارة العالمية .
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة و ملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة و فيما بين وحدات و فروع المؤسسـة الواحدة بفضل شبكة الانترنت و غيرها من آليات الاتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع و الابتكـار بفضـل الاسـتثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير و نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال .
- مع زيادة الطاقة الإنتاجية و ارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد فـي الصناعات الكثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعمـلاء الـذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفـة و بأيسـر الشروط و منه تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية القدرات التنافسية .

ونتيجة للأسباب السابقة يتمتع المستهلكون و المشترون عموما سواء من الأفراد أم المؤسسات بميـزة تعدد البدائل و انفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة و الاختيار من بين المنتجات و الخدمات المتنافسة مما يضع

[1] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001 ، ص102.

المتنافسين في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكبر أي المزيد من التنافس لإرضاء العملاء و الاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين .

كذلك يتمتع المنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومـــات العلميـــة ونتائج التطويرات التقنية وهذا ناتج على كثافة عمليات البحث العلمي و التطوير التقنـــي التـــي تتولاهـــا مؤسسات عديدة في الجامعات و مراكز و معاهد التطوير التقني سواء الحكومية أو التابعة للقطاع الخاص و كذا مكاتب الاستشارات و البحوث المتخصص في جميع مجالات الإنتاج و الأعمال . و النتيجة أن هذا التدفق لنتائج البحوث و التطورات التقنية يتيح للمؤسسات المعاصرة الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى تكوين امكانات للبحث و التطوير خاصة بها .

الفرع الثاني: أهداف التنافسية

التنافسية تعمل على تشجيع المنافسة وخلق البيئة المناسبة لها في الأسواق المحلية و العالمية ، و ذلك من خلال تعزيز مستوى المنافسة السوقية و تحقيق الفاعلية في توظيف الموارد ، و عدالة الدخول إلـــى الأسواق و الخروج منها بالإضافة إلى حماية المستهلك من الاحتكار و يتم تحقيق تلك الأهداف من خلال جملة من العناصر أهمها[1] :

- توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر والتكلفة الحدية للإنتاج .
- تحقيق المؤسسات لمستوى إنتاج بأقل تكاليف ممكنة .
- منع التركز المفرط و عدم تشجيع هياكل الإنتاج غير المرنة .
- حماية المستهلكين من الاحتكار الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار و تقليص العرض .

وترتبط هذه الأهداف ارتباطا وثيقا مع التنظيم الاقتصادي الذي يعتبر شرطا أساسيا لتحقيـــق أهـــداف التنافسية خاصة فيما يتعلق بالكفاءة الاقتصادية ورفاهية المستهلك في إطار عملية آلية السوق ، لذا يعتبر التدخل الحكومي شرطا ضروريا من أجل تحقيق أهداف التنافسية و لا يعتبر التدخل الحكومي حكرا على الدول النامية، بل نجده كذلك في الدول المتقدمة التي تتدخل عبر منح إعفاءات ضريبية لبعض الأنشـــطة الاقتصادية، كالمؤسسات الصغيرة و القطاع الزراعي و قطاع المواصلات بدرجات متفاوتـــة، و يحـــدث الإعفاء بشكل كامل أو جزئي في جميع الدول المتقدمة، لذا فان هذه التدخلات ضرورية بالنســـبة للـــدول النامية حتى تستطيع منتجاتها أن تتنافس بشكل عادل في الأسواق العالمية في ظل سيادة منـــاخ التحريـــر الاقتصادي و المنافسة الدولية .

[1] إبراهيم عبد الحفيظي، مرجع سابق، ص 58.

المبحث الثاني :
مؤشرات التنافسية وأبعادها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كما يختلف مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة على مفهومها في القطاع الصناعي أو الدولة تختلف كذلك المؤشرات الخاصة بالتنافسية على المستويات الثلاثة ، فلكل مستوى معين مـــن التنافســـية يوجـــد مؤشرات خاصة به من خلالها يمكن قياس القدرة التنافسية للمؤسسات أو القطاع أو الدولة ، كما أنه يوجد أبعاد خاصة بتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحاول كل المؤسسات التحكم فيها من أجل الرفع من قدرتها التنافسية مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة لها.

المطلب الأول:
مؤشرات التنافسية على مستوي المؤسسة

هناك أربع مؤشرات رئيسية للتنافسية على مستوى المؤسسة تتعلق بما يمكن للمؤسسة من أن تحققـــه فكلما حققت المؤسسة جوانب منها كانت أفضل، وهذه المؤشرات كما يلي:

1 تكلفة الصنع : تشكل تكلفة الصنع المتوسطة قياسا إلى تكلفة المنافسين الآخرين مؤشرا كافيـــا عـــن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حســـاب الربحيـــة المســـتقبلية للمؤسسة، و يمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفـــة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، غير أن هذه الوضعية نادرة الحدوث[1] .

2 الإنتاجية الكلية للعوامل : تمثل الإنتاجية الكلية للعوامل مؤشرا على فاعلية المؤسسة فـــي تحويـــل عوامل الإنتاج إلى منتجات ، غير أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا و مساوئ تكلفة عناصر الإنتاج فـــإذا كان هذا الأخير يقاس بوحدات فيزيائية مثل أطنان أو عدد ما من سلعة معينة فإن الإنتاجيـــة الإجماليـــة للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة[2].
يمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستوى المحلي أو الدولي ، و يمكن إرجاع هذا النمو إلى التغيرات التقنية و انخفاض دالة التكلفة ، أو إلى تحقيق وفورات الحجم ، كما يتأثر

[1] رحماني أسماء، دور براءة اختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة مؤسسة AMPMECA IND –- رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، 2009 ، ص 20 .
[2] ابراهيم عبد الحفيظي، مرجع سابق، ص 63.

دليل النمو بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية ، و يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بـــإدارة اقل فعالية و استثمار غير فعال إلى العاملين معا .

3 **الحصة من السوق :** يمكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا و تستحوذ على جزء هـــام مـــن الســـوق المحلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي و يحدث هذا عندما تكون السوق المحليـــة محميـــة بحواجز تصد التجار الدوليين ، و كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس مع منافسيها ، كلمـــا كانت حصتها من السوق أكبر وربحيتها أعلى مع افتراض تساوي الأمور الأخرى ، فالحصـــة الســـوقية تترجم المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج أو في المنتجات ، خاصة إذا ما تم ربطها مع هدف الربحية الأعلى ، ويمكن أن تحقق المؤسسة أرباحا فوق المعتاد بسبب حصتها الكبيرة في السوق ، إذا ما اقترن ذلك باستخدام موارد إضافية تساعدها على توسيع مجال نشاطها و تنمية حصتها من السوق .

4 **الربحية :** تشكل الربحية مؤشرا هاما يدل على التنافسية الحالية للمؤسسة ، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعمل على تنظيم أرباحها ، أي أنها لا تتنازل عن الـــربح لمجرد غرض رفع حصتها في السوق ، و يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع و في هذه الحالة فإن التنافسية الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية .وإذا كانـــت ربحيـــة المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها[1].

و تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية و تكلفة عوامل إنتاجها و كذلك على الجاذبيـــة النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة ، و على إنفاقها الحالي فـــي البحـــث و التطـــوير أو بـــراءات الاختراع التي تحصل عليها ، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى ، و تعتبر النوعية عنصـــرا هامـــا لاكتساب الجاذبية ، و من ثم النفاذ إلى الأسواق و المحافظة عليها، إلا أن المؤسسة تعمل في بيئة تتـــأثر بها و بعناصرها ، و تعمل هذه العناصر كقوى ضغط تؤثر سلبا على ربحية المؤسسة ،وهذا ما سيأتي في آخر هذا الفصل.

المطلب الثاني:
مؤشرات التنافسية على مستوي القطاعي :

تعتمد مؤشرات التنافسية على مستوى القطاعي على ثلاث مؤشرات هامة وحســبها يكـــون القطـــاع تنافسي أو أقل تنافسية من غيره، وهذه المؤشرات كما يلي:

[1] محمد عدنان وديع ، مرجع سابق، ص 11.

1 مؤشرات التكاليف و الإنتاجية : يكون فرع النشاط تنافسيا إذا كانت الإنتاجيـــة الكليـــة للعوامـــل (PTF) فيه مساوية أو أعلى منها لدى المؤسسات الأجنبية المنافسة أو كـــان مســـتوى تكـــاليف الوحـــدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب[1] ، ومن ثمة يتم إجراء المقارنات الدوليـــة حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحدوية لليد العاملة (CUMO) ، ومن الممكن تعريف دليل تنافســـية تكلفة اليد العاملة لفرع النشاط x في البلد y في الفترة t بواسطة المعادلة التالية:

XYT CUMO =RYT × WXYT / (Q/I)XYT

حيث :

WXYT تمثل معدل أجر الساعة في فرع النشاط x و البلد y خلال الفترة t .

RYT تمثل معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد y في خلال الفترة t .

XYT(Q/I) تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط x و البلد y خلال الفترة t .

و يمكن أيضا التعبير من خلال المعادلة التالية عن التكلفة الوحدوية لليد العالمة النسبية مع البلد z ب :

XYZT CUMO=XYT CUM /XZT CUMO

حيث :

XYT CUMO تمثل التكلفة الوحدوية لليد العالمة للبلد y

XZT CUMO تمثل التكلفة الوحدوية لليد العالمة للبلد z

2 مؤشرات التجارة و الحصة من السوق الدولية: يستعمل الميزان التجاري و أيضا الحصة مـــن السوق الدولية كمؤشرات تدل عن تنافسية القطاع الاقتصادي ، ويمكن أن يخسر القطاع تنافسيته عنـــدما تتقلص أو تنقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية ، أو عندما تزداد حصته من المستوردات الوطنيـــة الكلية لمنتج معين ، مع الأخذ بعين الاعتبار حصة ذلك المنتج في الإنتاج أو الاستهلاك الوطني الكلـــي ، أيضا قد يخسر القطاع تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الدولية الإجمالية لمنتج معـــين ، أو عندما تتصاعد حصته من الواردات الدولية أخذا بعين الاعتبار حصة البلد المعني في التجارة الدولية[2].

3 الميزة النسبية الظاهرة : استند " مايكل بورتر " علـــى الميـــزة التنافســـية الظـــاهرة Revealed Comparative Advantage index (RCA) لوضع مقياس للتنافسية ، و يمكن حسابه لمجموعة منتجـــات أو فرع نشاط (Y) لبلد ما (X) كالآتي[3] :

---

[1] محمد عدنان وديع ، مرجع سابق، ص 14.
[2] ابراهيم عبد الحفيظي ، مرجع سابق، ص 65.
[3] بوكماش عبد الله ، مرجع سابق، ص 12.

$$RCAxy = \frac{\text{[الصادرات الكلية للبلد x] / [صادرات المنتج y للبلد x]}}{\text{[الصادرات الدولية الكلية]/[الصادرات الدولية للمنتج y]}}$$

إذا كانت RCAxy اكبر من الواحد فان البلد x لا يمتلك ميزة نسبية ظاهرة للمنتج y ، مع الاهتمـــام بالميزان التجاري لفرع النشاط إذ أن فرعا ما حصته ضئيلة من قيمة الصادرات و الواردات الدوليـــة لا يمكن اعتباره تنافسيا .

المطلب الثالث:
مؤشرات التنافسية على مستوى الدولة

تنافسية الدولة تعتمد على مؤشرات خاصة بالدولة ككل ، كنمو الدخل الحقيقي للفرد والنتائج التجارية وكذا سعر الصرف الحقيقي كما يلي:

1 نمو الدخل الحقيقي للفرد: إن نمو الدخل الحقيقي للفرد و نمو الإنتاجية مفهومان مترابطان و ليسا متطابقين ، إذ أن الدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية Total Factor Productivity (TFP) وعلى رأس المال والموارد الطبيعية وتوسع التجارة، وإن الارتفاع في (TFP) يزيد من دخـــل الفرد و نفس الشيء بالنسبة لزيادة ثروة البلد من الموارد الطبيعية و رأس المال المادي و التحســـن فـــي حدود التجارة[1]. ويمكن أن تتحسن امكانات التبادل للبلد و بالتالي الدخل الفردي إذا كان هناك طلب دولي إضافة على السلع و الخدمات التي يصدرها أو كان هناك عرض دولي فائض من السلع و الخدمات التي يستوردها لذلك فان مقاربة التنافسية الوطنية المستندة على التجارة الخارجية و تلك المستندة علـــى دخـــل الفرد مترابطتان .

إن نمو الإنتاجية مؤشر هام و غالبا لا يتم التفريق بينه و بين نمو الدخل الفردي أو أن تعبير الإنتاجية يستعمل بدون دقة ، و نعبر عن إنتاجية البلد العاملة و في بعض الأحيان عن إنتاجية العوامل الكلية ، فإذا كان نمو دخل الفرد الذي يعود أساسا إلى نمو (TFP) يشكل المؤشر الأفضـــل للازدهـــار الاقتصـــادي الوطني فانه بالإمكان عمليا استعماله للتأشير عن التنافسية الوطنية .

2 النتائج التجارية : تحتوي النتائج التجارية على ثلاث مقاييس أساسية و هي :

- فائض مضطرد في الميزان التجاري .

[1] محمد عدنان وديع ، مرجع سابق، ص 20.

- تطور تركيبة الصادرات نحو المنتجات ذات التقنيات العالية ، أو نحو تعظيم القيمة المضافة
- حصة مستقرة أو متزايدة من السوق العالمية

و يمكن النظر إلى تلك النتائج من زاويتين[1] :

- رصيد الميزان التجاري :

غالبا ما يتم دمج تنافسية بلد ما مع فائض حسابه الجاري، و هذا الفائض يمكن أن يكون مستندا على طلب دولي على صادرات ذلك البلد أو ناجما عن عوامل أخرى مختلفة، فالعجز في الميزان التجاري يمكن أن ينشأ عن عجز في موازنة الدولة أو معدل ادخار ضعيف مع مستوى منخفض للاستثمارات الخاصة في مجمل الاقتصاد أو العاملين معا، ونجد عجزا مزدوجا عندما يترافق عجز الحساب الجاري مع عجز الموازنة، و إذا افترضنا توازنا أوليا فان فائض الاستثمار الخاص و عجز الموازنة بالقياس إلى الادخار المتاح في البلد يتم تمويله بقروض من الخارج، الأمر الذي يترجم بفائض في حساب رأس المال . و يمارس دخول رؤوس الأموال ضغطا باتجاه الارتفاع على سعر الصرف على مستوى الأسعار في البلاد الأمر الذي يسبب عجزا في الحساب الجاري .

و عجز الحساب الجاري هو الصورة المعكوسة للفائض في حساب رأس المال و هذا الأخير يمثل تحويلا من أصحاب الأموال في الخارج إلى المقترضين في الداخل، بينما يمثل عجز الحساب الجاري تحويلا حقيقيا إلى الأجانب أي زيادة قيمة السلع و الخدمات المستوردة من الخارج عن قيمة الصادرات إلى الخارج، و كنتيجة للادخار السلبي و القروض الخارجية فان المؤسسات العاملة في القطاعات ذات السلع المتاجر بها و الخدمات للبلد المعني تصبح أقل " تنافسية " حتى ولو كانت هي أو مزاحمها في الخارج لم يغيروا و شيئا من ممارستهم لأعمالهم، و في معظم الحالات فان الحصة من السوق لمنتجي البلاد ستضعف[2] .

- تركيبة الصادرات و حصة السوق :

يعتبر مؤشر نمو السوق من بين المؤشرات الهامة التي يصدرها المنتدى الاقتصاد العالمي في " دافوس بسويسرا " ، ويستند هذا المؤشر إلى حجم السوق بالإضافة إلى عوامل أخرى ، كالموارد الطبيعية و تقدير معدلات النمو الاقتصادي ...الخ ، ان ارتفاع أحجام الصادرات يعكس زيادة القدرة التنافسية للإنتاج المحلي و زيادة الإنتاجية نتيجة للتحويلات التكنولوجية ، و هو الأمر الذي يعزز من إمكانيات النمو في المستقبل، و التركيز الممنوح لتركيبة الصادرات يربط مقاربة التنافسية المعتمدة على النتائج التجارية مع التنافسية المستندة إلى نمو الإنتاجية .

ويمكن استعمال تقنية نسبة الصادرات لبلد ما العائدة للقطاعات ذات القيمة المضافة المرتفعة لكل عامل أو إلى القطاعات ذات التقنية العالية، فإذا كانت هذه النسبة كبيرة نسبيا أو تتصاعد ، فان هذا يسمح

---

[1] ابراهيم عبد الحفيظي ، مرجع سابق، ص 69.
[2] محمد عدنان وديع،مرجع سابق، ص21.

بافتراض وجود أو تحسن الميزة التنافسية في القطاعات التي تكون فيها الأجور مرتفعة ، و هذا لا يعني أن إنتاجية بلد ما أو دخل الفرد فيه يتقدمان بإيقاع اكبر منه في الخارج ، بل يعني فقط ان الإنتاجية ستزيد في فروع النشاط المنتجة للسلع القابلة للتصدير و ذات القيمة المضافة المرتفعة للفرد ، بشكل أسرع ممـــا يتم في القطـــاعات الأخرى .

إن هناك ارتباطا أكيدا بين التنافسية و بين أن يمتلك البلد ميزة نسبية ظاهرة في سوق مزدهرة ، لـــذا فانه من المنطقي اعتبار الميزة النسبة الظاهرة لقطاع نشاط ذي نمو قوي كمؤشر يدل على آفاقه المستقبلية ، عوضا عن اعتبارها هدفا ينبغي تحقيقه ، و حسب ردة فعل العرض في الخارج ، فان هـــذا يمكـــن أن يزيد من الطلب على الصادرات و يحسن شروط التبادل التجاري لبلد معين ، و إذا كانت الأمور الأخرى متساوية فان الميزة النسبية الظاهرة في قطاع نشاط في أوج ازدهاره تترجم بارتفاع الدخل الفردي فـــي البلد.

3 سعر الصرف الحقيقي : يعتبر التغير في مؤشر الأسعار المحلية مقارنة بالأسعار العالمية بالعملـــة نفسها ، أسلوبا لقياس القدرة التنافسية لاقتصاد بلد ما مقارنة باقتصاد آخر ، فالزيادات في الأسعار المحلية مقارنة بالأسعار العالمية تمثل انخفاضا في القدرة التنافسية للاقتصاد المحلي مقارنة بالاقتصاد الخارجي ، و العكس صحيح ، و يعتبر تعدد تقلبات الأسعار لبلد ما مقارنة بالأسعار العالمية على أساس سنة معينـــة دليلا على ضعف تنافسية البلد المعني .و باستخدام مؤشر الأسعار لقياس القدرة التنافســـية ، يمكننـــا أن نستشرف بروز اختلالات تنبئ عن صعوبات قائمة يجب مواجهتها .

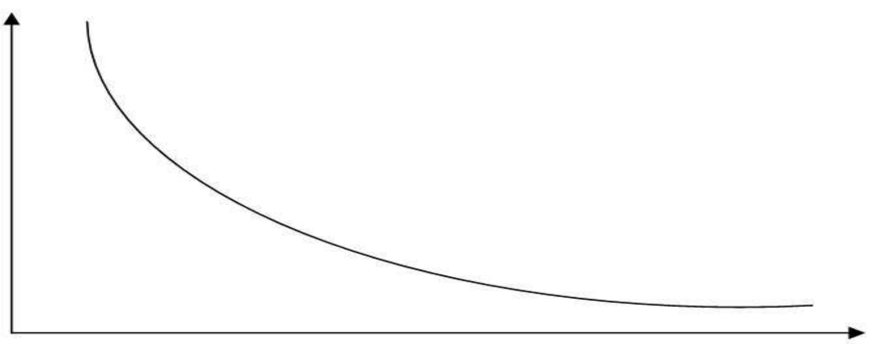
يستخدم المحللون أسعار صرف حقيقية لقياس القدرة التنافسية بين البلدان بدلا من أسعار الصرف الاسمية ، و ذلك إثر تسارع معدلات التضخم في العالم ، و العلاقة بين سعر الصرف الحقيقي و سعر الصـــرف الاسمي تتحدد كما يلي[1] :

$$\text{سعر الصرف الحقيقي} = \frac{\text{مؤشر الأسعار المحلية}}{\text{سعر الصرف الاسمي} \times \text{مؤشر الأسعار الأجنبية}}$$

و يبين الشكل التالي علاقة سعر الصرف الحقيقي بالقدرة التنافسية لاقتصاد ما :

[1] ابراهيم عبد الحفيظي ، مرجع سابق، ص 70.

الشكل رقم(2-2) : العلاقة بين القدرة التنافسية و سعر الصرف الحقيقي



المصدر :إبراهيم عبد الحفيظي ،مرجع سابق ،ص 70

ومن خلال المنحني يتبين أن ارتفاع سعر الصرف الحقيقي سوف يقابله انخفاض في القدرة التنافسية لاقتصاد ما مقارنة بالشريك التجاري المعني ، كما أن مفهوم سعر الصرف الحقيقي هو مفهوم اقتصادي يستخدم في التحليل الاقتصادي لمتابعة آثار السياسات الاقتصادية على القدرة التنافسية للاقتصاد المحلي ، و لا يوجد سعر صرف حقيقي يقع التعامل به في الأسواق .

المطلب الرابع:
أبعاد تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتمد تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أبعاد أو ركائز تكون من خلالها المؤسسة ذات التنافسية عالية مقارنة بالمؤسسات التي تعمل معها في نفس القطاع ، وهذه الأبعاد نشرحها فيما يلي:

1 التنافسية بالجودة : تعد الجودة عامل من عوامل تنافسية المؤسسة عموما والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة خصوصا،حيث أنها أصبحت أداة تسيير فعالة تساهم في نجاحها لأنها تدفعها للاحترافية والصرامة في الإنتاج للحصول على نوعية لا يقبل الطعن فيها وإرضاء الزبائن ، لذا عليها الحرص لبلوغ مستوى معين من الجودة تمكن منتوجها من احتلال موقع في السوق ضمن المنتجات المعروضة

بانتظام والمعروفة[1]. وننبه إلى تواجد علاقة وثيقة بين الإنتاجية والجودة ،حيث أن هذه الأخيرة تـنعكس على تكاليف الإنتاج وهو الشيء الذي توضحه المعادلة التالية[2]:

تكلفة الإنتاج = قيمة المواد السليمة المستخدمة في الإنتاج / كمية الإنتاج المطابق للمواصفات

فتحقيق الجودة المطلوبة لجميع عمليات الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتجنبها لتفادي كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلة عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة التي سوف تؤدي إلى جذب أكبر عدد من المستهلكين ومن ثم زيادة الحصة السوقية وزيادة ربحية المؤسسة .

ومما سبق يتضح لنا أن الجودة أصبحت إحدى العوامل الأساسية التي تحدد الطلب عن منتجات المؤسسة ، بالإضافة إلى أن الجودة تعطي للمؤسسة سمعة طيبة مما يحسن من مركزها التنافسي خاصة مع تزايد الاتجاه نحو المنافسة العالمية، حيث أن مؤسسات اليوم تعتمد عليها بصفة أساسية لاحتلال موطئ قدم في السوق العالمية.

2 التنافسية بالمرونة : ونقصد بها مدى قدرة المؤسسة أو نظامها الإنتاجي على الاستجابة للتغيرات في حجم الطلب على منتجاتها ، فقد يتزايد حجم الطلب مما يستلزم زيادة موازية في حجم الطاقة الإنتاجية ، أو توافر قدر مناسب من المخزون لتلبية هذا الطلب . و قد ينخفض أو يتناقص حجم الطلب على منتج معين ، مما يتطلب القدرة على تصميم و تقديم منتج بديل جذاب ، و هذا يعني تغييرا مطلوبا في مزيج المنتجات، و يتطلب مرونة في تصميم هذا المنتوج و الخدمات المصاحبة له، مثل مدى القدرة على توفير قطع الغيار و مدى سرعة و فاعلية تقديم قطعة أو قطع غيار أو إصلاحات[3]. ومن ثم القدرة على تلبية رغبات العملاء من حيث تنوع المنتجات المقدمة ، و كلما حسنت استجابة المؤسسة للمتغيرات في الطلب ، زادت قدرتها التنافسية على غيرها .

3 التنافسية بالتكاليف : ترتبط إستراتيجية خفض التكاليف لحد كبير بالسعر و قد اصطلح على تسميتها بإستراتيجية "القيادة في التكاليف" أي بمعنى التفوق في خفض التكاليف عن المنافسين ، فالتنافس على أساس السعر يتطلب وظيفة عمليات قادرة على الإنتاج بتكلفة منخفضة ، ويشمل ذلك كل عناصر التكاليف بما فيها التكاليف الرأسمالية و تكاليف التشغيل، لذلك تميل المؤسسات الي أن تتنافس سعريا لقبول

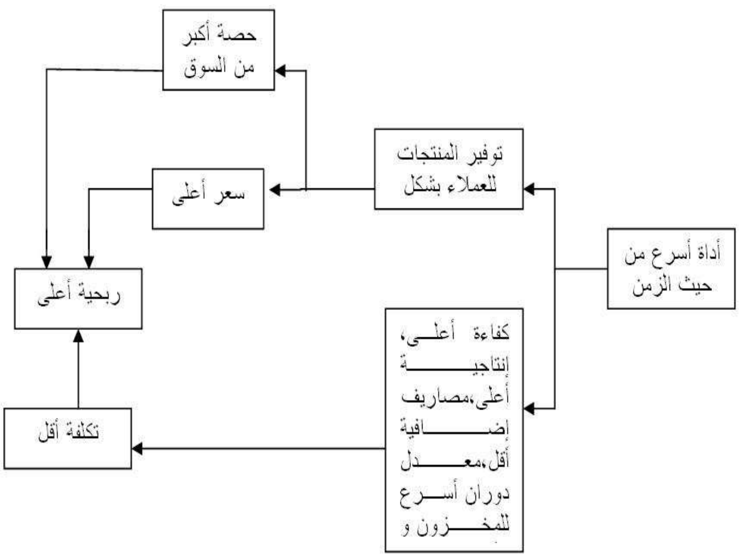
[1] Alain – charles et ahmed silem .(lexiaue de gestion) dalloz 6 édition . Italie , 2003 ,p 417
[2] رحماني أسماء ، مرجع سابق،ص33.
[3] عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية - حالة الصناعات التحويلية بالجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر،2004، ص 172.

أقل هامش من الربح ، مع التركيز أساسا على خفض تكلفة الإنتاج التي تعتبر كسلاح تنافسي استراتيجي. لذلك فان الاجتهاد في خفض تكاليف الشراء و التخزين و العمالة و كل عناصر التكاليف بشكل عام يعــد مطلبا أساسيا لتعزيز القدرة التنافسية ، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية و هــو مـــا يتطلب تصميم معايير إنفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة و تطويرها بما يتناســب و التغير في تكنولوجيا المعلومات و مستويات التكلفة لدى المنافسين .

4 التنافسية بالإبداع : كثيرا ما تخلط الأدبيات المختلفة بين كلمتي الإبداع و الابتكار و إن كانت هــذه الأخيرة تتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة في حين أن الأولى تعني التجسيد الفعلي لهذه الفكرة في شكل منتج تقدمه المؤسسة للسوق ، و لعل هذا الخلط يعتبر متعمدا لدى بعض الكتاب على اعتبار أن الإبــداع يعكس مرحلة متطورة عن الابتكار و يعني بتجسيده[1]. وعموما و تماشيا مع هذا الطرح فان الإبداع يعتبر بعدا للتنافسية من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية و مراقبتها و سرعة الاستجابة لهــا بانجاز تطور معين أو عمل خلاق ، سواء في مجال الإنتاج و التكنولوجيا المستعملة أو في إيجاد طــرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجلات النشاط الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة .

5 التنافسية بالزمن : استجابة لعالمية أو كونية الأسواق ، برزت نوعية جديدة من المنافســة و هــي المنافسة على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح المستهلك أو العميل ، و من ثم تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، ويوضح الشكل رقم (2–2) كيفية تأثير المنافسة المعتمدة على الزمن في تحقيق اقتصاديات أو وفورات السرعة في الأداء و بالتالي الحصول على ربحية أعلى .

الشكل رقم (2–3): ديناميكيات القيمة الإستراتيجية لعنصر الزمن



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال،مركز الإسكندرية للكتاب،مصر،1998 ،ص19

[1] احمد بلالي ، مرجع سابق، ص 14.

و يمكن بلورة أبعاد المنافسة على أساس الزمن من خلال عدة عناصر أهمها[1]:

- تخفيض زمن المنتجات الجديدة إلى الأسواق و يتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة منتج
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات و يتم تعريف هذا الزمن على انه الفترة المنقضية بين شــراء المدخلات من المواد و إنتاج المنتج النهائي و يترتب على ذلــك تخفــيض المســاحات المخصصــة للمخزون ، تخفيض تكاليف الإنتاج ، و أيضا تخفيض المساحات المخصصة لعمليات التوزيع .
- تخفيض زمن الدورة للعميل،و يقصد بها الفترة المنقضية بين طلب العميل للمنتج و تسليمه إياه
- تخفيض زمن أو تغيير العمليات، و يعد هذا المنطق هو أساس و حجر الزاوية لما يعرف بالإنتــاج و التخزين في الوقت المحدد من ثم تحقيق المرونة في عمليات التصنيع(التصنيع المرن)
- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع و يعني ذلك الالتــزام بتوقيتات محددة للتسليم الداخلي لعناصر و مكونات الإنتاج و في كل مرحلة مــن مراحــل العمليــة الصناعية .

[1] نبيل مرسي خليل،الميزة التنافسية في مجال الأعمال،مركز الإسكندرية للكتاب،مصر،1998 ص 18.

المبحث الثالث :
الميزة التنافسية وقوي التنافس

للميزة التنافسية أهمية بالغة في اقتصاديات الأعمال فهي العنصر الجوهرية الذي به تحقق المؤسسات ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها ، فمفهوم الميزة التنافسية بدأ بالظهور في كتابات " مايكل بــورتر" خلال الثمانينيات عند دراسته للتنافسية وبسبب تفوق بعض الشركات على غيرها في الصناعة الواحــدة ، وفي كتابه المشهور " الإستراتيجية التنافسية : أساليب تحليل الصناعات والمنافسين " طرح مايكل بورتر خمسة قوى للتنافس كما سيأتي.

المطلب الأول:
مفهوم الميزة التنافسية

إن التنافس الشديد بين المؤسسات من أجل جلب أكثر عدد من الزبائن جعل كل مؤسسة تبــرز نقــاط قوتها والعناصر التي يمكن أن تتميز على غيرها ومن خلال ذلك برز مفهوم الميزة التنافسية وفيما يلــي نتعرف على الميزة التنافسية وأنواعها ومحدداتها و معايير الحكم على جودتها.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

يرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينيات من خلال شركة " ماكينزي للاستشـــارات " اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغير في الظـــروف البيئية ، ومرد ذلك حسب دراسة شركة ماكينزي إلى قدرة هذه المؤسسات على تكوين وتطوير ميـــزات تنافسية تسمح لها بزيادة حصصها والتموقع في مركز الريادة في السوق[1].

وانطلاقا من الثمانينيات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واســع بــين الشــركات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر في السنوات 1980 إلى 1985 ، وبدايــة مــن ذلــك أصبح مفهوم الميزة التنافسية يكتسي مكانة هامة في عالم الأعمال ، فيعرفها بورتر على أنهــا " ظـــاهرة تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، وبمعنى أخر بمجرد إحداث عملية إبــداع بمفهومــه الواسع "[2] .

[1] زياني محمد، تسيير الموارد التكنولوجية وأثرها على تنافسية المؤسسة الصناعية - حالة المؤسسة الوطنية للشاحنات الصناعية-رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر 2009، ص18.
[2] الداوي الشيخ ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول:التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 09 - 10 مارس 2004

كما عرف نبيل مرسي الميزة التنافسية بأنها " تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الـذي يقـدم فرصـة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها"، كما يمكن تعريفها على أنها "كل مـا تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات ، وما يعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلـف عن ما يقدمه المنافس نفسه ، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنـافس ، أو تقديم نفس المنافع بأسعار أقل "[1]. وتوجد هناك تعاريف أخرى للميزة التنافسية تركـز علـى الكفـاءات ومهارات المؤسسة إلى جانب التكاليف التفوق في خصائص المنتوج كأساس لتحقيق التميز ولكننا اكتفينـا بالتعريفين السابقين .

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية نوعين مختلفين، ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز وهما كما يلي:

1 ميزة التكلفة الأقل : يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانـت تكاليفهـا المتراكمـة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامـل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميـزة التكلفـة الأقل[2]، ومن بين هذه العوامل مثلا:

- مراقبة الإجراءات التقديرية وإلغاء أو تغيير بعض الإجراءات المكلفة التي لا تساهم ايجابيا في ميـزة التكلفة الأقل.
- مراقبة التمركز الخاص بالأنشطة والذي من شأنه تقليص التكاليف .
- مراقبة العوامل السياسية كالتشريعات الموضوعة من أجل تنظيم النشاط الاقتصادي .

وحتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الأقل، يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل أخري تطور التكـاليف والمتمثلة في: مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزنامـة، مراقبـة الإجراءات، مراقبة التموضع .

2 ميزة التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عـرض سـلعة أو خدمـة لا يسـتطيع المنافسون بسهولة تقليدها ، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها[3]:

- الموارد المالية: يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشـروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص .
- الموارد المادية: تتضمن المعدات و التكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة في الحصول

[1] طلعت أسعد عبد الحميد ، السوق الفعال : الأساسيات والتطبيق ، المتحدة للإعلام ، مصر1999 ، ص 190 .
[2] www .etudiantdz.net .03-06-2011.
[3] مصطفى محمود أبوبكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004، ص15.

على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج وذلك ما يمكّن المؤسسة من الإنتاج بطريقة تميزها عن المؤسسات الأخرى.

- الموارد البشرية: يعزي نجاح العديد من المؤسسات إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية .
- الإمكانات التنظيمية: وهذا راجع إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها و الأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة احتياجات عملائها أفضل من المؤسسات الأخرى .

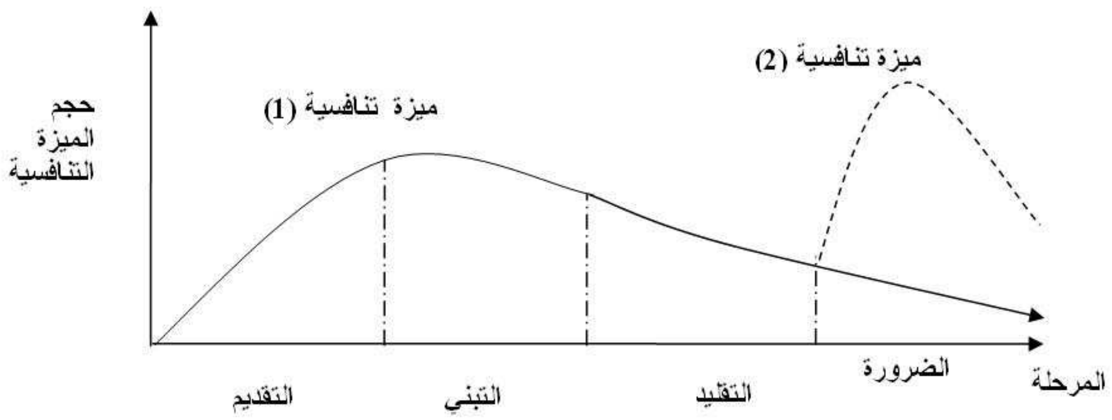
وتختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى ويعزى ذلك إلى أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف، وعليه ضرورة الرفع من درجة التميز بالاعتماد على تنسيق أحسن بين الأنشطة. فمثلا، التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التموين ورزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليص آجال التسليم.

الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية :

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال متغيرين أو بعدين هامين و هما[1] :

1 حجم الميزة التنافسية : يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة اكبر كلما تطلبت جهودا اكبر من قبل المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فان للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار الشكل (2−3) يبين ذلك

شكل رقم(2−4) : دورة حياة الميزة التنافسية :



المصدر : نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ص 86.

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ص 85.

- **مرحلة التقديم** : تمثل أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها لا تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، ويرجع ذلك للقبول الذي تناله من قبل عدد متزايد من العملاء .
- **مرحلة التبني:** هنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار من حيث الانتشار، لأن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن .
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه تدريجيا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي يتراجع تفوقها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفرات .
- **مرحلة الضرورة:** هنا تظهر ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطورها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس مختلف تماما عن الميزة الحالية.

وعموما يتبين أن دورة حياة الميزة التنافسية تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، و أخيرا تظهر مرحلة الضرورة و بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و / أو تدعيم ميزة تمييز المنتج ، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة اكبر للمستهلك أو العميل .

2 نطاق التنافس أو السوق المستهدف : يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة خبرة فنية واحدة ، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى و خاصة في جهة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس المبينة في الجدول التالي من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي (1) نطاق القطاع السوقي، (2) النطاق الرأسي، (3) النطاق الجغرافي ، (4) نطاق الصناعة .

جدول رقم(2-1) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس :

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
1.نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، و هنـــا يتم الاختيار مابين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
2.النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيــا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأســـي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييـــز، و من جانب آخر، يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغييـــر مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
3.النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة فـــي تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة منـــاطق جغرافيـــة مختلفة (اثر مشاركة الموارد)، وتبرز مدى أهمية هــذه الميـــزة بالنســبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني ، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم .
4.نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل فـــي ظلهـــا المؤسســـة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات ، من شأنه خلـــق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة . فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجي أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التـــي تنتمـــي إليها المؤسسة على سبيل المثال تحصل شركة " بروكتور و جامبل " على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيـــث أن العديد من منتجاتها استهلاكية و تشترك في أنشطة الشراء ، الإنتـــاج ، منافذ التوزيع .

المصدر : نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ص 87.

الفرع الرابع: خصائص الميزة التنافسية :

إن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر ،ويتم تجسيد هذه الخصائص كما يلي[1]:

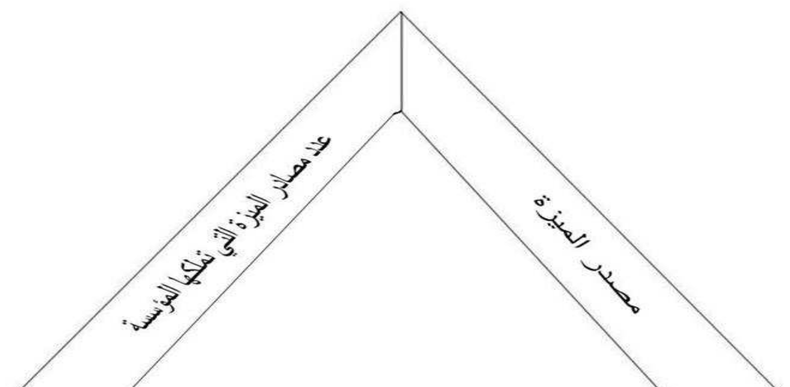
- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المـــدى القصير فقط.
- إن الميزات تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعـــد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق .
- أن تكون مجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهـــة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبـــارات التغيـــرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات وكفاءات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقهـــا فـــي الأجلين القصير والطويل.

وعليه فالميزة التنافسية تتضمن إيجادها أو استغلالها والتي هي أكثر ديمومة وتتميز بالنسبية مع تجددها باستمرار وفق البيئة العاملة فيها، ولا إمكانية لإحلالها بغيرها بشكل سهل كما أنها تتناسب مـــع أهـــداف المؤسسة المالكة لهذه الميزة .

الفرع الخامس: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

تتحدد نوعية و مدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف كما هي موضحة في الشكل التالي[2] :

الشكل رقم(2–5): معايير جودة الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب

[1] طاهر محسن الغالبي ووائل صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2007، ص309.
[2] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ص 99.

1 **مصدر الميزة :** يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما :

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام ، و حيث يسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل المنافسين .
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجي العملية ، تمييز المنتج (التميز و التفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة) السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمـــة ، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة . و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها :
  - يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات و قدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تـــدريبا خاصا، القدرات الفنية الداخلية ، و العلاقات الوثيقة و الوطيدة مع كبار العملاء .
  - تعتمد على زمن طويل من الاستثمار المستمر و التراكمي في التســـهيلات الماديـــة ، و الـــتعلم المتخصص ، و البحوث و التطوير، و التسويق .

و يترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة و غير الملموسة و في شكل سمعة طيبة وعلاقات وثيقة مع العملاء، و حصيلة من المعرفة المتخصصة ، و يمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل اقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات .

2 **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة :** في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحـــدة فقـــط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن،فانه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة،أما في حالة تعدد مصادر الميزة ،فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

3 **درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة :**

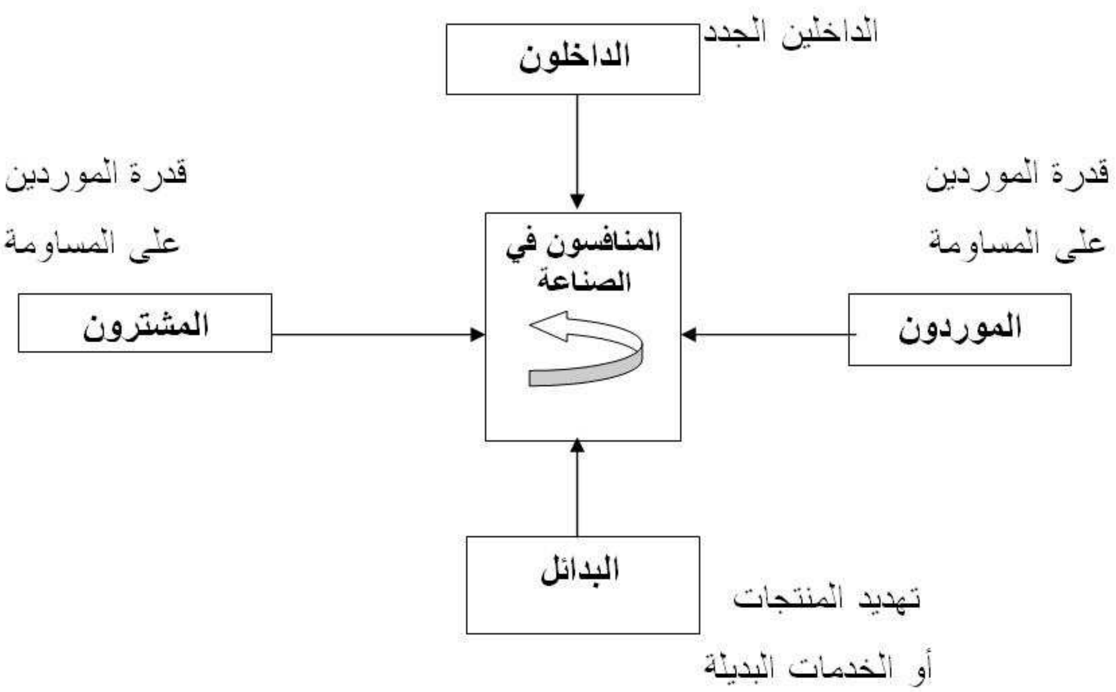
يجب أن تتحرك المؤسسة نحو خلق مزايا جديدة و بشكل أسرع وقبل قيام المؤسسة المنافســـة بتقليـــد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا . لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسة بتغيير المزايا القديمة و خلق مزايا تنافسية جديدة و من مرتبة مرتفعة .

المطلب الثاني:
تحليل قوى التنافس

أكد بورتر في تحليله لهيكل الصناعة أن القوى التنافسية الخمس: الدخول، و تهديد الاستبدال، وقـــدرة المستثمرين على المساومة، و قدرة الموردين على المساومة، والمزاحمة بين المتنافسين القائمين. تعكـــس أن المنافسة في الصناعة تتجاوز كثيرا الفاعلين الراسخين، فالزبائن والمـــوردون والبـــدلاء و الـــداخلون المحتملون " منافسون " للمؤسسة في الصناعة وربما يزيد بروزهم أو يقل اعتمادا على ظروف معينة .

وتحدد القوى التنافسية الخمس مجتمعة حدة المنافسة و الربحية في الصناعة، وتكون القوة أو القوى الأشد هي الحاكمة أن تفاعل هذه القوى الخمسة يمكن التطرق إليها في الشكل التالي:

الشكل رقم(2−6): القوى التي تدفع المنافسة



المصدر: مايكل بورتر،ترجمة:عمر سعيد الأيوبي ،الإستراتيجية التنافسية:أساليب تحليل الصناعات والمنافسين، كلمة، أبوظبي،2010، ص38.

وهناك عدد من الخصائص الاقتصادية والتقنية المهمة في الصناعة وهي تؤدي دورا حاسما في شدة كـــل قوة تنافسية كما يلي[1] :

الفرع الاول: تهديد الدخول

يتوقف تهديد الدخول في صناعة ما على الحواجز أمام الدخول ، إلى جانب رد الفعل الذي يمكـــن أن يتوقعه الداخل من المنافسين القائمين ، إذا كانت الحواجز عالية أو يمكن يتوقع الوافد الجديد انتقاما حـــادا من المنافسين المتحصنين ، يكون تهديد الدخول منخفضا. وهناك مجموعة من المصادر الكبرى للحواجز من الدخول وهي:

[1] مايكل بورتر.ترجمة: عمر سعيد الأيوبي،الإستراتيجية التنافسية : أساليب تحليل الصناعات والمنافسين ،كلمة ،أبوظبي ،2010، ص 42.

1 **وفورات الحجم :** تشير وفورات الحجم إلى تراجع تكاليف وحدة المنتج (أو العملية أو الوظيفة التي تدخل في إنتاج المنتج) مع تزايد الحجم المطلق في فترة زمنية محددة ، تردع وفورات الحجم الـــدخول بإجبار الوافد على الدخول بحجم واسع النطاق و الخاطرة بإثارة رد فعل قوي من المؤسســـة القائمـــة أو الدخول على نطاق ضيق و تقبل التكلفة غير المواتية ، وكلاهما خيار غير مرغـــوب يمكـــن أن تكـــون وفورات الحجم موجودة في وظائف المؤسسة تقريبا ، بما في ذلك الصـــناعة، والمشـــتريات، والبحـــث والتطوير، والتسويق ، وشبكة الخدمات، واستغلال قوة المبيعات و التوزيع .

2 **التكاليف المشتركة :** يحدث نوع من الحواجز أمام الدخول ذات الصلة بوفورات الحجـــم عنـــدما يكون هناك وفورات في التكامل الرأسي، أي العمل في مراحل إنتاجية أو توزيعية متتالية ، هنا يجب على الوافد متكاملا أو يواجه تكلفة غير مواتية ، فضلا عن احتمال حجب المدخلات أو الأسواق عن منتجاتـــه إذا كان معظم المنافسين القائمين متكاملين ، وينبع الحجب في هذه الحالات من أن معظم الزبائن يشترون من الوحدات الداخلية ، أو أن معظم الموردين " يبيعون "مدخلاتهم في الداخل .
وتواجه المؤسسة المستقلة صعوبة في الحصول على أسعار مماثلة وربما تتعرض ضـــغوط إذا عـــرض المنافسين المتكاملين شروطا مختلفة عليها عن شروط وحداتها التي تحتكرها ، وربما يرفع مطلب الدخول المتكامل مخاطر الانتقام و يرفع الحواجز الأخرى أمام الدخول التي نبحثها أدناه .

3 **تميز المنتجات :** يعني تميز المنتجات أن للمؤسسة الراسخة أســـماء تجاريـــة معروفـــة و ولاءات الزبائن ، و هي تنبع من الدعاية الســـابقة ، أو خدمة الزبائن ، أو اختلاف المتنوجـــات ، أو مجرد أنهـــا دخلت السوق أولا ينشئ التميز حاجزا أمام الدخول بإجبار الداخلين على الإنفاق كثيـــرا للتغلـــب علـــى ولاءات الزبائن القائمة، ويشمل المسعى عادة خسائر بدء العمل و غالبا ما يدوم فترة طويلة من الوقت .

4 **متطلبات رأس المال :** تشكل الحاجة إلى استثمار موارد مالية كبيرة للمنافسة حاجزا أمام الدخول ، لاسيما إذا كان رأس المال مطلوبا لدعاية مسبقة غير قابلة للاسترداد ، أو للبحث و التطـــوير ، وقـــد لا يكون رأس المال ضروريا لمؤسسة الإنتاج فحسب ، و إنما أيضا لأشياء مثل قروض الزبائن أو المخزون أو تغطية خسائر بدء العمل.

5 **تكاليف الانتقال :** ينشأ حاجز أمام الداخلون عندما توجد تكاليف الانتقال ، أي التكاليف التي تواجه المشتري مرة واحدة للانتقال من مورد إلى آخر ، ويمكن أن يشمل تكاليف الانتقال تكاليف إعادة تـــدريب الموظف ، أو تكاليف تجهيزات مساعدة جديدة ، أو تكاليف الوقت المستغرق في الاختيار أو تأهيل مصدر

جديد ، أو الحاجة إلى مساعدة فنية ، إذا كانت تكاليف الانتقال هذه مرتفعة ، عندئذ على الداخلين الجـــدد عرض تحسين كبير في التكلفة لكي ينتقل المشتري من البائع القائم .

6 الوصول إلى قنوات التوزيع : يمكن أن ينشأ حاجز أمام الدخول من حاجة الداخل الجديـــد إلـــى تأمين توزيع منتجاته ، وما دامت المؤسسات القائمة تفي بخدمة قنوات التوزيع المنطقية للمنتج ، فان على المؤسسة الجديدة أن تقنع هذه القنوات بقبول منتجها من خلال كســـر الأســـعار و العـــلاوات الإعلانيـــة التعاونية ، وما شابه ، ما يخفض من الربح . على المؤسسة المصنعة لمنتج غذائي جديد .

7 سياسة الحكومة : المصدر الرئيسي الأخير للحواجز أمام الدخول هو سياسة الحكومة ، فالحكومة تستطيع الحد من دخول الصناعات أو حتى منعه بضوابط مثل متطلبات الترخيص و القيود على الوصول إلى المواد الخام من الأمثلة الواضحة على ذلك الصناعات التي تخضع للرقابة و يمكن أن تتبـــع القيـــود الحكومية الأكثر دقة على الدخول من ضوابط مثل معايير تلوث الماء و الهواء و أنظمة سلامة المنتجات و الفعالية.

الفرع الثاني: حدة التنافس بين المؤسسة القائمة :

تنشأ المنافسة لأن واحدا أو أكثر من المتنافسين يشعر بالضغط أو يجد فرصة لتحسين موقعه ، و في معظم الصناعات ، يكون للتحركات التنافسية التي تتخذها مؤسسة ما تأثيرات ملحوظة على منافســـيها و بالتالي يمكن أن تحملهم على الرد أو بذل جهود لمواجهة التحرك و قد يؤدي هـــذا الـــنمط مـــن الفعـــل بالمؤسسة البادئة و الصناعة ككل إلى حال أفضل أو أسوا. و تنشأ المنافسة الشديدة من عدد من العوامل و هي كما يلي[1] :

1 تعدد المتنافسين أو تكافؤهم : عندما تكون المؤسسات عديدة ، يكون احتمل المستقلين كبيـــرا و ربما تعتقد بعض المؤسسات بحكم العادة إن بوسعها القيام بخطوات دون أن تلاحظ، و حتى عندما يكون هناك عدد قليل نسبيا من المؤسسات ، إذا كانت متوازنة نسبيا من حيث الحجم و الموارد ، فان ذلك يحدث انعدام التوازن، من ناحية أخرى ، عندما تكون الصناعة شديدة التركز أو خاضعة للسيطرة مؤسسة واحدة أو بضع مؤسسات، يقل عندئذ الخطأ بشأن القوة النسبية و تستطيع المؤسسة أو المؤسسات القائدة فـــرض الانضباط فضلا عن لعب دور تنسيقي في الصناعة من خلال أدوات مثل قيادة الأسعار .

[1] نفس المرجع السابق، مايكل بورتر، ص 55.

2 بطء نمو الصناعة : يحول بطء نمو الصناعة المنافسة إلى بحث على زيادة حصة السوق للشركات التي تسعى إلى التوسع ، و تكون المنافسة على حصة السوق أكثر تقلبا بكثير من ما هي عليـــه الحـــال عندما يضمن نمو الصناعة السريع للشركات تحسين نتائجها بمجاراة الصناعة فحسب ، وعنـــدها يكـــون توجه كل مواردها المالية و الإدارية بالتوسع مع الصناعة .

3 ارتفاع التكاليف الثابتة أو التكاليف التخزين : تؤدي التكاليف الثابتة ضغوطا قوية علـــى كـــل المؤسسات للعمل بطاقة القصوى ما يؤدي في الغالب إلى خفض الأسعار بسرعة عندما يظهر فرط الطاقة الإنتاجية ، غير أن الخاصية المهمة هي التكاليف الثابتة مقابل القيمة المضافة ، لا التكاليف الثابتة مقابـــل التكاليف الإجمالية. ومن الأوضاع ذات الصلة بارتفاع التكاليف الثابتة صعوبة تخزين المنتج بعد إنتاجه أو التكلفة العالية لذلك، هنا تكون المؤسسات عرضة أيضا لمغريات لخفض الأسعار لضمان البيع، فيقلل هذا النوع من الضغط الأرباح في الصناعات مثل صناعة بعض المواد الكيميائية الخطرة و بعـــض أعمـــال الخدمات .

4 الافتقار إلى التميز أو تكاليف الانتقال : عندما يعتقد أن المنتج أو الخدمة ســـلعة أو مـــا يشـــبه السلعة ، فان اختيار المشتري يستند إلى السعر و الخدمة ، و ينتج عن ذلك ضغوط للمنافسة الحادة علـــى السعر و الخدمة ، وهذه الأشكال من المنافسة متقلبة على وجه الخصوص ، بالمقابل ينشئ تميز المنتجات طبقات واقية من الحرب التنافسية لان المشترين يفضلون بائعين معينين و يخلصـــون لهـــم ، و يكـــون لتكاليف الانتقال التأثير نفسه .

5 تنوع المنافسين : للمنافسين المتنوعين في الاستراتيجيات و الأصول و الشخصيات التاريخيـــة و العلاقات مع المؤسسات الأم أهداف مختلفة و استراتيجيات مختلفة لكيفية التنافس و ربما يصطدمون وجها لوجه في إطار هذه العملية، وربما يواجهون أوقات عصيبة في قراءة نوايا بعضهم بعضا بدقة والاتفـــاق على مجموعة من " قواعد اللعبة " في الصناعة ، كما أن الخيارات الإستراتيجية الصحيحة للأحـــد مـــن المتنافسين تكون خاطئة بالنسبة إلى الآخرين.

6 الحواجز المرتفعة أمام الخروج : للحواجز أمام الخروج عوامل اقتصادية إستراتيجية وعاطفيـــة تبقي على تنافس المؤسسات في الصناعة حتى إذا كانت تحقق إيرادات منخفضة أو عائدات سلبية علـــى الاستثمار. وعندما تكون الحواجز أمام الخروج مرتفعة لا يترك فائض الطاقة الإنتاجية للصـــناعة ، ولا تستسلم المؤسسات التي تخسر المعركة التنافسية، بل تتشبث و تضطر إلى اللجوء إلى تكتيكات متطرفـــة بسبب ضعفها ، ويمكن أن يستمر انخفاض ربحية الصناعة بأكملها نتيجة لذلك .

الفرع الثالث: خطر المنتجات البديلة :

تتعرض المؤسسات التي تعمل في صناعة معينة إلى تهديد من الصناعات الأخرى التي تستطيع تقديم سلع أو خدمات بديلة لمنتجات وخدمات الصناعة ،ويزيد تهديد السلع والخدمات البديلـــة فـــي الأحـــوال التالية[1].

- قدرة السلع والخدمات البديلة على إشباع حاجات عملاء الصناعة بطريقة أرخص أو أفضل.
- عدم توافر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين السعر وجودة المنتج البديل وسعر وجودة المنتج الأصلي.
- عدم تحمل العميل لتكلفة التحول نتيجة اتخاذ قرار بشراء السلع والخدمات البديلة .
- إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد و لا يمكن تعديل منتجات الصناعة نظرا لقصور الإمكانات المادية والآلات وعدم قدرتها على إنتاج منتج آخر.

فكلما زاد التهديد كلما كان ذلك أدعى إلى زيادة الاستثمار والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفـــع الجودة وكلما زادت نفقات الدعاية و الإعلان ووجود السلع والخدمـــات البديلة يحد من قـــدرة المؤسســـة على رفع الأسعار خوفا من تحول العملاء إلى منتجـــات والصناعات الأخرى مما يعتبر تهديدا بالغا على المؤسسة.

الفرع الرابع: قوة المساومة لدى المشتريين :

يتفاوض المشترون مع الصناعة بغرض هبوط الأسعار ، والمساومة على ارتفاع الجودة و مزيدا من الخدمات ، وتكون مجموعة المشتريين قوية إذا تحققت الظروف التالية[2] :

1 التركز أو شراء أحجام كبيرة مقارنة بمبيعات البائع : إذا كان مشتر معين يشتري نسبا كبيرة من المبيعات فان ذلك يزيد أهمية عمل المشتري، و يكون للمشترون بكميات كبيرة قوى نافذة إذا كانـــت الصناعة تتميز بجسامة التكاليف الثابتة .

2 أن تكون المنتجات التي يشترونها من الصناعة قياسية أو غير متنوعة :يكون المشترون على ثقة دائما بإمكانية إيجاد موردين بديلين ، يمكن أن يؤلبوا المؤسسة على أخرى .

[1] محمد أحمد عوض ،الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001، ص124.
[2] مايكل بورتر، مرجع سابق ص 63.

3 **انخفاض تكاليف التحول** :تكاليف التحول تربط المشتري لبائعين معينين . و على عكـس ذلـك ، تتعزز قوة المشتري إذا واجه البائع تكاليف التحول .

4 **تشكيل المشتريين تهديدا محتملا بالتكامل الخلفي (تملـك قنـوات التوريـد)**:إذا كـان المشترون متكاملين جزئيا أو يشكلون تهديدا محتملا بالتكامل الخلفي ، فأنهم يكونون في موقف يمكنهم من المطالبة بالحصول على تنازلات .

5 **أن يكون لدى المشتري معلومات تامة** : عندما يمتلك المشتري معلومات تامة من الطلـب ، و أسعار السوق الفعلية ، بل حتى تكاليف المورد ، يمنحه ذلك عادة قدرة اكبر على المساومة مما إذا كانت معلومات ضئيلة . المعلومات الكاملة تجعل المشتري في موقع أفضل لضمان الحصول علـى الأسـعار المواتية المعروضة على الآخرين و مواجهة ادعاءات الموردين بأن بقاءهم مهدد .

الفرع الخامس: قوة المساومة لدى الموردين :

يمكن أن يمارس الموردون قوة المساومة على المشاركين في صناعة ما لرفع الأسـعار أو خفـض جودة السلع و الخدمات المشتراة، تعكس الشروط التي تجعل الموردين، وتكون مجموعة الموردين قوية إذا تحقق ما يلي[1] :

1 **سيطرة قليل من المؤسسات عليها و تركزها أكثر من الصناعة التي تبيع إليهـا** : يكـون الموردون الذين يبيعون إلى مشترين قادرين عادة على ممارسة تأثير كبير على الأسـعار و الجـودة و الشروط .

2 **عدم الاضطرار إلى التنافس مع منتجات بديلة أخرى لبيع الصناعة** : يمكن كبح قوة الموردين الكبار الأقوياء إذا تنافس مع منتجات بديلة.

3 **ألا تكون الصناعة زبونا كبيرا للمجموعة الموردة** :عندما يبيع المـوردون إلـى عـدد مـن الصناعات ولا تمثل صناعة معينة جزءا كبيرا من المبيعات ، يكون الموردون أكثر ميلا لممارسة القوة . و إذا كانت الصناعة زبونا كبيرا ، ترتبط حظوظ الموردين ارتباطا وثيقا بالصناعة و سيحرصون علـى حمايتها من خلال التسعير المعقول و المساعدة في أنشطة مثل الأبحاث و التطوير و ممارسة الضغوط .

---

[1] المرجع نفسه، ص 67.

4 أن يشكل منتج الموردين مدخلا مهما في عمل المشتري : عندما يكون مثل هذا المدخل مهما لنجاح عملية التصنيع أو جودة المنتج ، فان ذلك يزيد من قوة المـــوردين، ونطبــق ذلــك علـــى وجـــه الخصوص عندما لا يكون المدخل قابلا للتخزين ، فلا يتمكن المشتري من بناء المخزون .

5 تميز منتجات مجموعة الموردين أو ارتفاع تكاليف تغييرها : التميز أو تكاليف التغيير التي تواجه المشترين تحرمهم من خيارات تأليب مورد على الأخر ، وإذا كان المورد يواجه تكاليف التغييـــر يكون التأثير عكسيا .

6 تشكيل مجموعة الموردين تهديدا مقنعا بالتكامل الأمامي :يكبح ذلك قدرة الصـــناعة علـــى تحسين الشروط التي تشتري بموجبها

خلاصة الفصل

وخلاصة القول فإن التنافسية تحضي باهتمام كبير فهي مهمة بالنسبة للمؤسســات أو القطاعــات أو الدولة، بحيث كل منها يسعى من أجل وضعية تنافسية أفضل إلا أن بعد هذه الأهمية البالغة لــم يــتمكن المهتمين بها من تحديد تعريف واحد للتنافسية، وهذا راجع إلى اختلاف مؤشرات التنافسية على كل صعيد لذا كان تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة مختلفا على تعريف التنافسية على مستوى القطاع وكــذا على مستوى الدولة، إلا ان هذه الاختلافات لا تمنع من وجود علاقة بين مستويات التنافسية المذكورة، بل هناك علاقة تكاملية بينها، وليست التنافسية جملة واحدة بل هي على شكل أنواع مختلفة وكان ظهورها من أسباب مختلفة.

وكما سبق ذكره لكل مستوى معين من التنافسية له مؤشرات خاصة به فكل مستوى يعمل من أجــل تحسين تنافسيته من خلال تلك المؤشرات التي تعتبر مرشدا إلى قدرة تنافسية أفضل، فالتنافسية نابعة من ميزة تظهرها المؤسسة من أجل البقاء في السوق وتحافظ عليها بعدة طرق حتى لا تــتمكن المؤسســات المنافسة لها من تقليدها عندها يكون الحكم على جودة هذه الميزة لصالح هذه المؤسسة على الــرغم مــن القوى المنافسة الخمس التي جاءت في كتابات مايكل بورتر، ولكن من جانب آخر بالنسبة للمؤسسات التي تحاول اكتساب قدرة تنافسية لابد لها من برنامج يؤهلها إلى ذلك .

الفصـــــل الثالث :

واقع تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التنافسية بالجزائر

المبحث الأول: المفاهيم المرتبطة بالتأهيل في الجزائر

المبحث الثاني: متطلبات التأهيل

المبحث الثالث: البرنامج الجزائري للتأهيل

المبحث الرابع: التعاون الدولي للدعم والتأهيل

تمهيد

اتفق جميع المهتمين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها أفضل الوسائل للإنعاش الاقتصادي، نظرا للسمات التي تتميز بها على المؤسسات الكبيرة والتي ذكرت سابقا في الفصل الأول، لـــذا فـــإن مختلــف برامج حكومات دول العالم قد كرست هذا الاتجاه باعتبار أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمثل إحدى الأولويات التي ينبغي منحها الأهمية الخاصة، وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشـــهدها العـــالم والتي تميزها ظاهرة العولمة ومالها من رهانات وتحديات أمام المؤسسات الوطنية ومن أهمها التنافســـية بين المؤسسات، وإدراكا بضعف القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية وصعوبة تكيفها مع الواقع الاقتصادي المفروض حيث التنافس الشديد بين المؤسسات العالمية في السوق المحلية كما يكون هذا التنـــافس بـــين المؤسسات الوطنية في حد ذاتها، كما يكون هدف المؤسسات العالمية السيطرة على الأســـواق الوطنيـــة ومحاولة أبعاد المؤسسات الجزائرية من أسواقها.

بعد ذلك كله أصبح من الواجب تأهيل والعمل على وتحسين القدرة التنافسية للمؤسســـات الصـــغيرة والمتوسطة بالخصوص حتى تكون قادرة على التكيف مع المحيط الجديد واستغلال الفرص المتاحة فـــي السوق وتحسين موقعها في إطار الاقتصاد التنافسي والرفع من أداء الاقتصاد الوطني، وهو ما قامت بـــه الجزائر من خلال تسطير برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فهناك برامج وطنيـــة وأخـــرى بالتعاون مع دول وهيئات دولية. أما برامج التأهيل الوطنية فقد قدمت الجزائر برامج لتأهيل المؤسســـات الصناعية وبرامج أخرى لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأما بالنسبة للتعاون الدولي من أجـــل تأهيل المؤسسات الاقتصادية كان برنامج ميدا مع الاتحاد الأوروبي، والتعاون التقني الألماني وغيرهما.

وهو ما سندرسه في هذا الفصل والذي تم تقسيمه إلى ما يلي :

- المفاهيم المرتبطة بالتأهيل في الجزائر
- متطلبات التأهيل
- البرنامج الجزائري للتأهيل
- التعاون الدولي للدعم والتأهيل

المبحث الأول:
المفاهيم المرتبطة بالتأهيل في الجزائر

إن مصطلح التأهيل يعتبر من أكثر المصطلحات اهتماما مقارنة بالمفاهيم التقليدية كالتصحيح الهيكلي وإعادة الهيكلة، فالتأهيل حاليا أصبح أمرا ضروريا لكونه عملية تشمل المؤسسة ومحيطها ، فعملية التأهيل تساعد على ترقية اقتصاد منفتح ومنافس على الصعيدين الداخلي والخارجي وهي تهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، وللتأهيل تعاريف عدة وكما له مبادئ ودوافع وأهداف.

المطلب الأول:
تعريف التأهيل

مصطلح التأهيل يعد وليد التجربة البرتغالية سنة 1988 في إطار وسائل دعم اندماج البرتغال للإتحاد الأوربي إذ يهدف إلى التسريع من عملية عصرنة الاقتصاد البرتغالي من خلال تقوية قواعد التكوين المهني والتحكم في تمويل الاستثمارات الإنتاجية للمؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[1]، وبنجاحها ألفتت اهتمام العديد من الدول النامية ومنها الجزائر .

هناك عدة تعاريف لمصطلح التأهيل تختلف في صياغتها إلا أنها متفقة جميعها على أن التأهيل هي تلك العملية التي تقترن دائما بتحسين تنافسية المؤسسة، فالاقتصادي" دوجلاس نورث" يعرف التأهيل بأنه "عملية معقدة و تأخذ وقتا طويلا حيث أنها تتضمن مؤسسات القطاعين العام و الخاص إضافة إلى المؤسسات الحكومية المساعدة ، و هو ما يتطلب تغير في الأفكار و السياسات و القوانين و المفاهيم و الإجراءات و على الدولة أن تضع خطة متوازنة واضحة و صريحة من أجل إيجاد أنجع السبل لتمويل هذا البرنامج"[2].

فهو كذلك :" مجموعة من القواعد تحث على تحسين منافسة المؤسسة" ، كما يعرف على أنه " عملية إصلاح دائمة ، تعمل على إدخال فكرة التطور ، و التنبؤ و البحث عن نقاط القوة و نقاط الضعف ، بتعبير آخر مجموعة من الإجراءات تنبع من إستراتيجية واضحة في التعامل مع محيط المؤسسة". وأن التأهيل يحتوي على : " جملة من العمليات ذات طابع تقني ، تكنولوجي و تسييري تقوم بها المؤسسات الاقتصادية ،بهدف وضع المؤسسة في نفس المستوى مع مثيلاتها الأجنبية أو القريبة منها على الأقل ، أي

---

[1] سمير عمير، تكنولوجيا المعلومات والاتصال حافز أم عائق أمام تأهيل المنشأة الصغيرة والمتوسطة ، الملتقي الدولي حول: متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، افريل 2006.

[2] عليواش أمين عبد القادر،.أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر،2007، ص 85.

جعلها تتمتع بقدرة تنافسية من خلال المنتوجات الجيدة التي تستجيب للنوعية وتحقق الارباح[1] ، لكن هــذا وحده لا يكفي فلابد من تأهيل محيطها الاقتصادي للاستثمار الأجنبي ، و هو ما يستدعي أيضـــا إعـــادة النظر في دور الدولة اقتصاديا .

عرفت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية سنة 1995 التأهيل بأنه[2] عبارة عــن " مجموعــة بــرامج وضعت خصيصا للدول النامية التي هي في مرحلة الانتقال من اجل تسهيل اندماجها ضــمن الاقتصـــاد الدولي الجديد والتكيف مع مختلف التغيرات ". وفي تعريف أخر هو" عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتدابير تهدف إلى تحسين وترقية فعالية أداء المؤسسة على مستوى منافسيها الرائدين في السوق ".

أما وزارة المؤسسات الصغير والمتوسطة في الجزائر عرفت عملية التأهيل على أنها" حركة تدعيمية للخوصصة في إطار عولمة المبادلات ،التي غيرت من محددات ومؤشرات التنافسية المحلية والدوليـــة"[3]. وبشكل عام فإن التأهيل يعني : تطوير المؤسسات الاقتصادية من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة و الكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن شــروط البقـــاء و تحقيـــق مردوديـــة اقتصادية ، و بالتالي يعني بالقدرة على المنافسة و التي أصبحت عالمية ، بمعنى مســـاعدة المؤسســـات الصناعية الإنتاجية ، التجارية و الخدماتية على مواجهة وضعها الصعب من ناحية الجودة و الكفـــاءة و عدم تركها تواجه مصيرها لوحدها.

المطلب الثاني:
مبادئ ودوافع وأهداف التأهيل

إن برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر باعتباره برنامج اختياري وليس مفروضا علـــى المؤسسة، وهو يعتبر مسار دائم لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات ويتضمن مبادئ يقوم عليها برنـــامج التأهيل وله دوافع وأهداف كما سنعرض كما يلي:

الفرع الأول: مبادئ التأهيل :

إن برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يعتبر مسارا دائما لتحسين تنافسيتها و هو برنامج اختياري من طرف المؤسسة و ليس إجباريا عليها و يتضمن جملة من المبادئ وهي كما يلي[4] والشـــكل التالي يوضح ذلك :

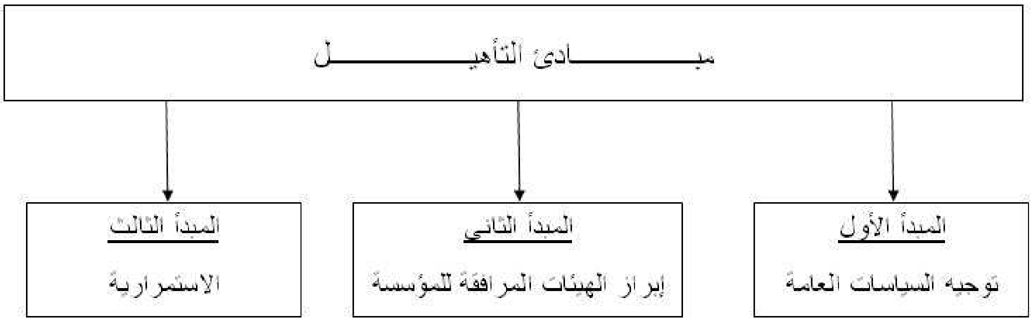
[1] عروب رتيبة ، وربحي كريمة ، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقي الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، أفريل 2006.

[2] قريش نصيرة ، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقي الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، أفريل 2006

[3] Ministère De la petite et moyenne enterprise, mis a niveau et compétitivité industrielle p3

[4] تشام كمال وتشام فاروق، دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة الجزائر- تونس - المغرب ، الملتقي الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، أفريل 2006.

الشكل رقم (3-1): مبادئ التأهيل المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالب

1 المبدأ الأول : يتولى برنامج التأهيل توجيه السياسات العامـــة لـــوزارة المؤسســـات الصـــغيرة و المتوسطة و يكون ذلك عن طريق ما يلي :

- وضع برنامج لتأهيل المؤسسات و المحيط الذي تنشط فيه .
- وضع برنامج تحسسي و إعلامي لتوضيح السياسة الصناعية العامة لمختلف المتعاملين .
- وضع سياسة صناعية لاستخدامها كعامل مساعدة لبرامج الدعم .

2 المبدأ الثاني : تتمثل مهمة برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية في إبراز الهيئات المرافقة للمؤسسة في إطار مجهوداتها لإعادة هيكلة مصالحها و يكون ذلك عن طريق :

- تنظيم الدورات التكوينية المتخصصة .
- تنظيم تسيير المناطق الحرة .
- إشراك البنوك و المؤسسات المالية .

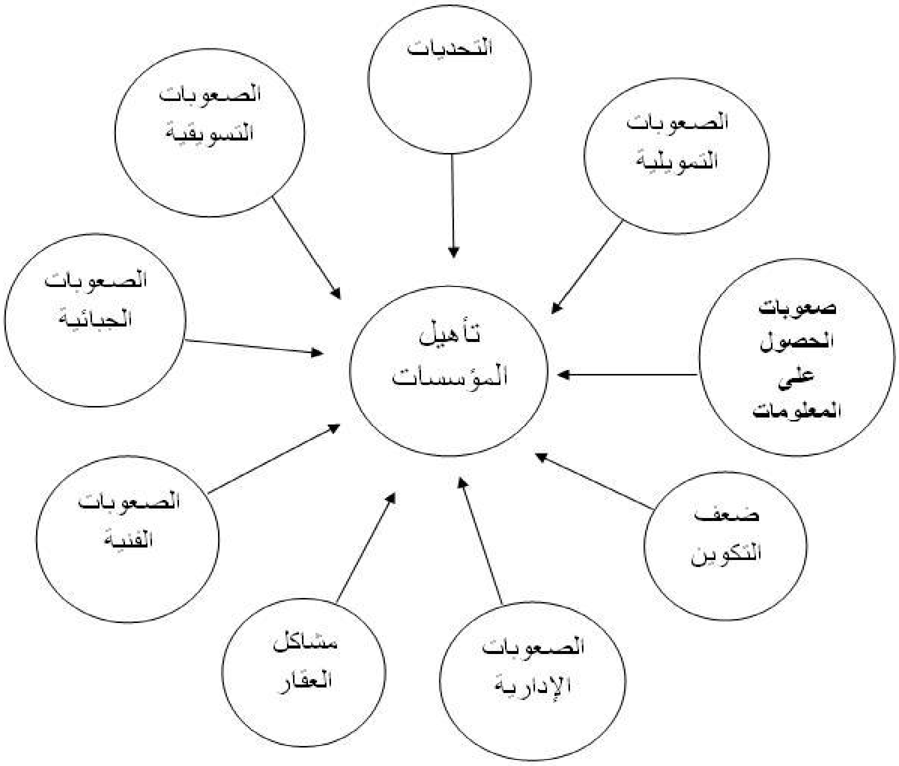
3 المبدأ الثالث : يعتبر برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية عملية مستمرة الزمن تبنى أساســا علــى التجديد ، البحث و التطوير أي أنه مسار دائم لتحسين قدراتها و ذلك عن طريق إدخال مناهج و طــرق جديدة لتسييرها .

الفرع الثاني: دوافع التأهيل

إن الأسباب و الدوافع التي أدت بالجزائر إلى حتمية تكييف مؤسساتها للاندماج في الاقتصاد العــالمي تكمن في العوامل الخارجية و العوامل الداخلية كما يلي[1] وهي موضحة في الشكل التالي.

[1] قريش نصيرة،مرجع سابق .

الشكل رقم (3-2): دوافع التأهيل



المصدر: من إعداد الطالب

1 التحديات : تتمثل في تحديات المنافسة الخارجية نتيجة للتغييرات التي يعرفهــا الاقتصـــاد الــوطني كموجة التحرر الاقتصادي و الاندماج ضمن فضاءات المناطق ذات التبادل الحر، خاصة مــع الإتحـــاد الأوروبي بعد الاتفاق المبرم في أفريل 2002 في إطار الشراكة الأورومتوسطية.

2 الصعوبات التمويلية : إن حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تغطية احتياجاتهــا التمويليــة محدودة من حيث الحجم ومن حيث المشروطية ، ومن ناحية الأولويات وخاصة في ظل اقتصاد الانفتاح حيث انعكس ذلك على حرمان الأنشطة الإنتـــاجية و في نفس الوقت تشجيع أنشطة المضـــاربة وتوسعت الدائرة التجارية المضاربة على حساب الدائرة الانتاجية التي توفر الثروات ومناصـــب الشـــغل بســـبب الانفتاح غير المضبوط للاقتصاد الوطني[1] .

[1] صالح صالحي، أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات و آفاق التنمية ، القاهرة، 18-22 يناير 2004 ، ص 189.

3 صعوبة الحصول على المعلومة : يعتبر الحصول على المعلومات الاقتصادية المضبوطة من المشاكل العويصة التي تصطدم بها المؤسسات في رسم سياساتها الإنتاجية و مخططاتها التسويقية لعدم توفر مركز مختص في جمع و معالجة و توزيع المعلومة الاقتصادية.

4 ضعف التكوين و العمل المؤهل : تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعدم إتباع أصحابها الأساليب الحديثة في الإدارة و التسيير ، حيث يسود في إدارة هذه المؤسسات نمط المدير المالك الذي يجمع عادة بين وظائف الإدارة و التمويل و التسويق و غيرها بالإضافة إلى عدم وجود التخصص الوظيفي بالمعنى المعروف في سجل ترتيب الوظائف و المحاسبة و الإقتصاد و غيرها و عدم وجود تنظيم إداري واضح المعالم لسير العمل في أقسام و إدارات المؤسسة، كما أنه لا تلجأ المؤسسات إلى تدريب و تكوين عمالها نتيجة الصعوبات المالية بالإضافة إلى غياب ثقافة الاستثمار في العنصر البشري و عدم ملائمة نظم التعليم و التدريب لمتطلبات التنمية .

5 الصعوبات الإدارية : إن القرارات و الإجراءات الإدارية على مستوى جهاز التنمية مازالت تتسم بالتعقيد و التباطؤ و ذلك بسبب تعدد مراكز و ضعف تجسيد سياسة تقريب الإدارة للمواطن فلا زال المستثمرون يعانون من المشاكل و يواجهون العديد من العوائق الإدارية و الإجراءات البيروقراطية ، فمن لحظة ميلاد فكرة الإستثمار إلى أن يتجسد المشروع على أرض الواقع ، " المستثمر عليه أن يتخطى 30 مرحلة قبل الحصول على الترخيص لإقامة المؤسسة ، تضاف إليها فترة أخرى مرتبطة بإجراءات تكوين المؤسسة تمتد من 3 إلى 4 سنوات ."

6 الصعوبات الخاصة بالعقار : من بين العوائق التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنجاز و تنمية المشاريع الاستثمارية هي مسألة العقار الصناعي فهناك الكثير من العقبات منها[1]:

- طول مدة منح الأراضي المخصصة للاستثمار.
- الرفض غير المبرر أحيانا للطلبات.
- اختلافات لا تزال قائمة بسبب أسعار التنازل.
- نقص في الموارد المالية لدى الجماعات المحلية خاصة بتعويض المالكين الأصليين دولة أو خواص.
- مشكلة عقود الملكية التي لا تزال قائمة في كثير من جهات الوطن.

1 شبايكي سعدان ، معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول:حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية، جامعة عمار ثليجى ،الأغواط ، 8- 9 أفريل2002
.

كما نذكر أن المناطق الصناعية عبر الوطن انحرفت بسبب غياب سياسة خاصة بها عن غرضها ودخلت في دائرة أخرى تتميز بحالة تدهور في التهيئة و التسيير وتحولت بعض المناطق إلى تجمعات عمرانية كما أصبحت بعض المناطق الصناعية تشكل خطرا بيئيا.

7 الصعوبات الفنية: تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عادة على قدرات و خبرات أصحابها في العمل بصفة رئيسة كما أنها تستخدم أجهزة و معدات أقل تطورا من تلك المستخدمة في المؤسسات الكبيرة أو لا تتبع أساليب الصيانة و الأساليب الإنتاجية المتطورة التي تساعدها على تحسين جودة منتجاتها بما يتماشى مع المواصفات العالمية في الأسواق الدولية كما أن إختيار المواد الخام و مستلزمات الإنتاج اللازمة لأعمال هذه المؤسسات قد لا تخضع للمعايير فنية و هندسية مدروسة و لكنها تعتمد في أغلب الأحيان على خبرة أصحاب المؤسسات التي قد تكون محدودة في بعض المجالات الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها في بعض الأحيان .

8 الصعوبات الجبائية : أهم مشكل يعاني منه قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتمثل في اقتطاع الرسوم و الضرائب المطبقة في دورتها الاستقلالية العادية ، بالإضافة إلى تطبيق الرسم الإضافي الخاص الذي إنعكس سلبا على القطاع كما يتميز النظام الجبائي بعدم المرونة الأمر الذي حال دون إعطاء فرص إستثمارية سواء وطنية أو أجنبية .

9 الصعوبات التسويقية : تتمثل الصعوبات التسويقية فيما يلي[1]:

- عدم وجود منافذ تسويقية منتظمة لتعريف المستهلك المحلي و الخارجي بمنتجات و خدمات هذه المؤسسات فضلا عن ضيق السوق المحلي و عدم إتباع الأسلوب العلمي الحديث في مجال التسويق و نقص الكفاءات التسويقية و عدم الاهتمام بإجراءات البحوث التسويقية خاصة في مجال دراسة الأسواق و أساليب النقل و التوزيع و التعبئة و التغليف و أذواق المستهلكين . الأمر الذي يحد من قدرة هذه المؤسسات على تسويق منتجاتها .
- تفضيل المستهلك المحلي للمنتجات الأجنبية المماثلة بدافع التقليد أو المحاكاة مما يحد من حجم الطلب على المنتجات المحلية .
- عدم توفير الحوافز الكافية للمنتجات المحلية مما يؤدي إلى منافسة المنتجات المستوردة لمثيلاتها من المنتجات المحلية و قيام بعض المؤسسات الأجنبية بإتباع سياسات اغارقية لتوفير منتجاتها للأسواق المحلية بأسعار تقل عن أسعار المنتج المحلي مما يؤدي إلى ضعف الموقف التنافسي للمؤسسات الوطنية .

[1] قريش نصيرة،مرجع سابق .

- نقص المعلومات و الإحصاءات المتاحة لدى هذه المؤسسات خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة و شروط و مواصفات السلع المنتجة .
- عدم وجود مؤسسات متخصصة لتسويق منتجات القطاع .
- عدم القدرة على القيام بعمليات الدعاية و الإعلان الكافية لمنتجات هذه المؤسسات في الخارج نتيجـة إرتفاع تكاليف تلك العمليات .
- عدم وجود دراسات للأسواق الخاصة من حيث الحجم و طبيعة الأسواق و كذا طبيعة المنافسة التـي تواجه المؤسسة الصغيرة .
- عدم التطور في المواصفات المنتج بما يتلاءم و ذوق المستهلك .

الفرع الثالث: أهداف التأهيل

تتمثل أهداف برامج التأهيل في أهداف عامة لها و أهداف خاصـة بتأهيـل المؤسسـات الصـغيرة والمتوسطة كما يلي[1]:

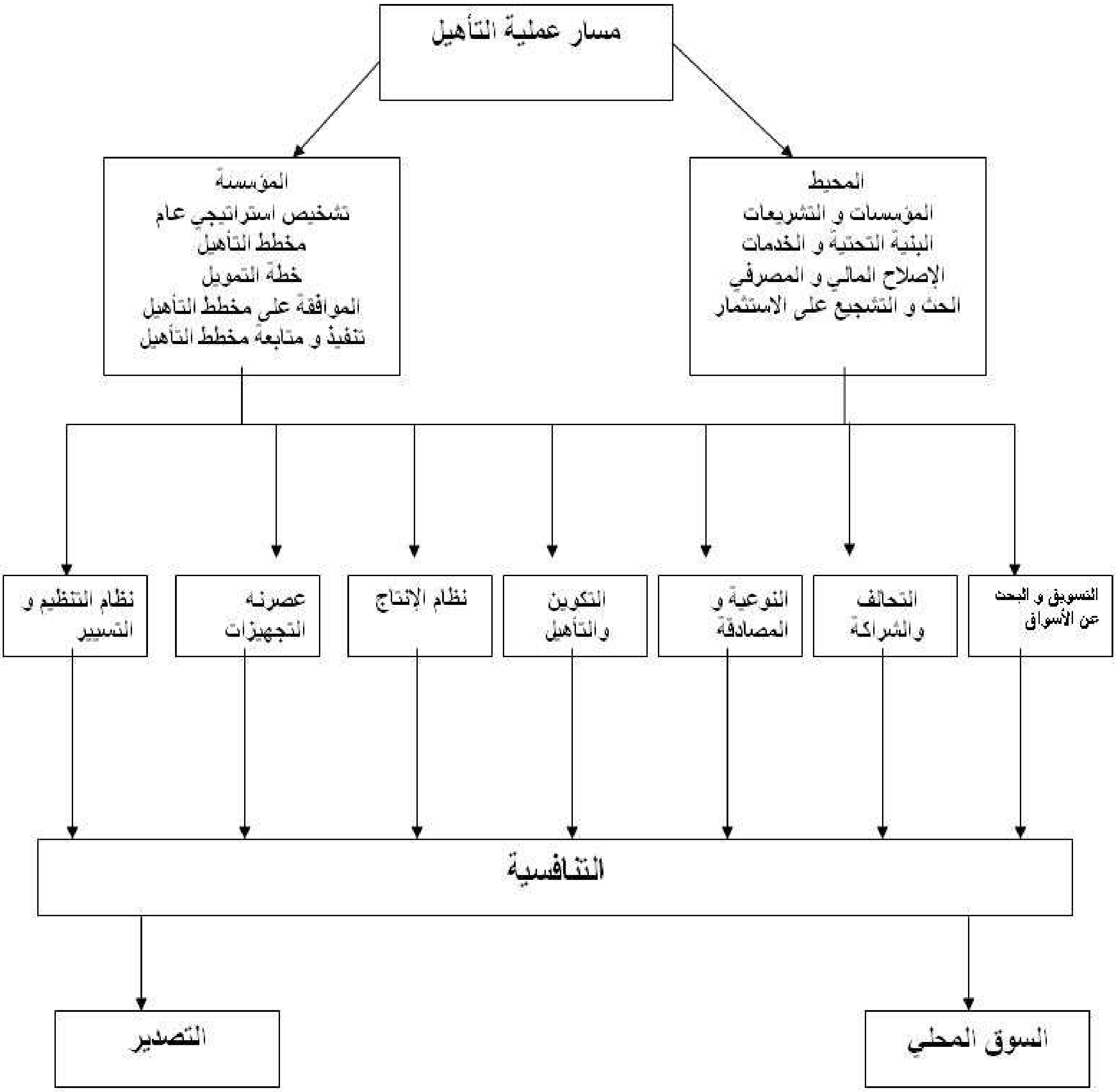
- ويمكن تلخيص الأهداف العامة فيما يلي:
  - تحديث المحيط الاقتصادي.
  - تقوية هياكل الدعم.
  - التمكين لتطوير تنافسية المؤسسات.
  - تطوير التجهيزات.
  - تطوير نظام التنظيم والتسيير.
  - تطوير أنظمة الإنتاج،
  - تكوين العمال والمسيرين والإداريين بالطرق الحديثة.
  - مساعدة المؤسسات على تحسين الجودة ، والعمل بمعايير الجودة العالمية مثل "إيزو".
  - ترقية وظيفة التسويق وحث المؤسسات على استخدام مخططات التسويق، والبحث عن أسواق جديدة.
- أما الأهداف الخاصة ببرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما يلي:
  - جعل هذه المؤسسات قادرة على التحكم في التقدم التقني وفي الأسواق.
  - جعل هذه المؤسسات قادرة على المنافسة على مستوى السعر/الجودة.
  - إنشاء قيم مضافة جديدة.
  - خلق مناصب شغل جديدة ودائمة.
  - تطوير الصادرات خارج المحروقات.

[1] عبد الحق بوعتروس ومحمد دهان ، تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقى الدولي حول: سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات ـ دراسة حالة الجزائر والدول النامية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 21 - 22 نوفمبر 2006.

- التقليل من الضعف التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- التقليل من حدة الاقتصاد غير الرسمي.
- وضع وسائل تسيير جواريه في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- توفير منظومة معلومات معتمدة لتتبع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة فـــي خدمـــة الدولـــة و الاقتصاد الوطني.

وفي هذا المضمار نرى بأن هدف برنامج تأهيل المؤسسات لا يتعلق بجانب الإدارة أو تســـيير للمـــوارد والأسواق والتشغيل، وإنما يخص مجموع الهيئات المؤسسات الإدارية والمتعاملة مع المؤسسة الاقتصادية والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(3-3) : مسار عملية التأهيل



المصدر: عبد الرحمان بابنات وناصر دادي عدون، التدقيق الإداري و تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدي العامة، الجزائر، 2008، ص 182.

ونلاحظ من خلال هذا الشكل أن مسار برنامج التأهيل تابع لوزارة الصناعة له شـــقان الأول لتأهيـــل محيط المؤسسة والثاني لتأهيل المؤسسة نفسها، أي له هدف لتأهيل على مستوى الكلي وعلى المســـتوى القطاعي وعلى المستوى الجزئي، كما سيأتي لاحقا .

المبحث الثاني :
متطلبات التأهيل

بعد دراسة آليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ننتقل إلى جملة من الشروط التي تعبر فـــي مجملها على متطلبات عملية التأهيل والتي ينبغي توفرها من اجل السير في الاتجاه الصـــحيح لعمليـــات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإعطائها أكثر فاعلية بهدف زيادة قـــدرتها التنافســـية وتحســـين أدائها، وتنقسم هذه المتطلبات إلى متطلبات في المحيط الداخلي وأخرى في المحيط الخارجي .

المطلب الأول:
متطلبات تأهيل المحيط الداخلي

إن هدف عمليات تأهيل المؤسسات يتوجه أساسا إلى ما يتطلبه من تحسين القدرة التنافسية والتي تتمثل في الموارد البشرية ونظم المعلومات كما يضع الجودة من أولوياته ويطور عمليات التسويق، وذلك كلـــه يعتبر من متطلبات تأهيل المحيط الداخلي للمؤسسات كما سنتعرض إليه فيما يلي .

1 تأهيل الموارد البشرية :

يعتبر العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج فكان لزاما على برامج تأهيل المؤسســـات أن تضـــع لـــه الأولويات في الاهتمام من اجل تحسين قدرة التنافسية للمؤسسة، فيعتبر تنظيم الموارد البشـــرية عنصـــرا أساسيا من عناصر الإنتاج و ذلك بتوجيهها و تدريبها و رفع مستوى كفاية الأفراد الإنتاجية حتى يمكـــن الاستفادة من هذه الطاقات أكبر فائدة[1]. ولقد برزت أهمية تنظيم القوى العاملة و تأكدت قيمتها بوجه خاص في الدول النامية لسد حاجياتها من العمال المهرة للنهوض ببرنامج التنمية أساسا فـــي عمليـــة التخطـــيط الاقتصادي و قد أصبح التدريب مدخلا رئيسيا للإصلاح الإداري حيث يعتبر نقطـــة الانطـــلاق لتحقيـــق أهداف خطة التنمية في جميع المجالات الصناعية و الاقتصادية .

لهذا أصبح الاهتمام بالتدريب أمرا بديهيا في مجتمع يؤمن بتكافؤ الفرص العمـــل و الترقـــي دائمـــا مفتوحة أمام العامل المدرب، فالعديد من الباحثين يؤكدون على أن التدريب هو العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب في الفرد من خلالها المعارف والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد .

---

[1] جمال بالخباط جميلة، متطلبات التأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة ، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، أفريل 2006.

2 تأهيل نظم المعلومات :

إن تحسين الموقع التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكــن أن يحــدث إلا بإيجــاد نظــم معلومات قادر على توجيه المؤسسات وإفادتها في الوقت المناسب، فالتطورات الحديثــة فــي مجــالات الأعمال أدت إلى زيادة الحاجة إلى معلومات عن الجوانب المختلفة للمؤسسات والأنشطة ، ولاشك إقامــة نظام متخصص لتوفير هذه المعلومات يرفع من كفــاءة وفاعليــة وأداء قطــاع المؤسســات الصــغيرة والمتوسطة.

وتعد نظم المعلومات المصدر الحيوي الذي يزود قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمعلومــات السليمة والمتجددة في المكان والزمان المناسبين ، بحيث تعكس التفاعل الــذي يحــدث فــي بيئــة هــذه المؤسسات ، بينها وبين البيئة الخارجية ككل تجمع ما بها من مؤشرات اقتصادية واجتماعيــة وسياســية وتقنية ، بحيث تساهم معلومات البيئة الداخلية والخارجية بزيادة قدرة القطاع وكذا المؤسسات فــي رســم الخطط والسياسات بشكل صحيح والنجاح في تحقيقها ، وإيجاد التنسيق المتكامل بين العوامل المختلفة[1].

إن قيام نظم معلومات لهذا القطاع بتبسيط الإجراءات وتخفيف الطرق التي تعرقل بعض التطبيقــات الميدانية قصد تشجيع وترقية استثمار الأنشطة الإنتاجية ، وكذا تنمية كل العمليات التي من شأنها تحقيــق الفعالية فيما بين القطاعات ، كما يفيد هذا النظام للمعلومات في حماية منتوجات المؤسســات الصــغيرة والمتوسطة في ظل تدفق السلع الأجنبية .

3 تأهيل الجودة

تعتبر الجودة من متطلبات عملية التأهيل فليس من الممكن أن يكون برنــامج التأهيــل موجــه إلــى المؤسسات دون إن يهدف أساسا إلى تحسين جودة الإنتاج أو الخدمة وهو بدوره يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، ويعرف المعهد القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا الجودة بأنها[2]. الوفاء بمتطلبــات السوق من حيث التصميم و الأداء الجديد و خدمات ما بعد البيع حيث يبين هنا أن الجودة هي المراقبــة للمنتج منذ بداية التصميم إلى حين الاستهلاك و بعد. ويعرفها المعهد الأمريكي للمعايير بأنها جملة السمات والخصائص للسلع أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باختيارات معينة .

و هناك حقائق أساسية وراء تصاعد الاهتمام بالجودة :

- المتغيرات المستمرة و المتزايدة و الشاملة لكل مجالات الحياة و التي أثرت على حاجيات الزبــائن الواجب تلبيتها " تكنولوجيا ، إبداعات ، العادات الاستهلاكية " .

[1] بوزيان عثمان، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: متطلبات التكيف وآليات التأهيل، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، افريل 2006.
[2] المرجع السابق، ص 97.

- وجوب الالتجاء الضروري إلى إحداث أساليب و تقنيات تعمل على مواجهة المتغيـرات السـابقة الذكر.
- ارتفاع التكاليف المرتبطة بالإنتاج " عدم المطابقة ، المنتجات المعيبة ، الفضلات و المنتجات المهملة ....إلخ

وفي ظل ذالك تتسابق المؤسسات على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق عوامـل المنافسـة والمتمثلة في الجودة وخفض التكلفة وخفض زمن العمليات كما تكون حريصة على نوع وتوفير وخدمات ما بعد البيع[1]. وذلك بهدف البقاء والنمو و زيادة الأسواق ولاشك أن إنشاء وتطبيق نظـام فعـال لإدارة الجودة يؤدي إلى زيادة وتحسين القدرة التنافسية، حيث أن الجودة كأحد أهم عوامل المنافسة تؤدي إلـى زيادة العائد على مبيعات وخفض التكلفة كما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3–1): زيادة مبيعات وخفض التكاليف .

1– زيادة العائد على المبيعات: من خلال	2– خفض التكلفة: من خلال
• تحقيق خصائص تفي احتياجات العميل. ↑	• التخلص من العيوب. ↓
• زيادة رضا العملاء.	• خفض المعاد تشغيله.
• إنتاج خدمات مباعة.	• خفض الفحوص والاختبارات.
• زيادة الحصة التسويقية.	• خفض التكلفة.
• زيادة المبيعات.	• زيادة الإنتاجية.

المصدر : محمد رياض ، مرجع سابق،ص 05.

لذا يتجلى لنا الدور الذي تلعبه الجودة في الحصول على القدرة التنافسية فالتحكم في جودة التصميم و معرفة الخصائص اللازمة للمنتج من خلال دراسة رغبات المستهلكين و أذواقهم من جهة، والتحكم فـي جودة التنفيذ لتلبية هذه الرغبة و مطابقة الخصائص المحددة من أجل إرضاء المستهلك و كسب زبائن جدد ، و كذا تطوير عمل المؤسسة و رفع إنتاجيتها و تخفيض التكاليف مما يسمح لها بالتمييز في السـوق و تحقيق القدرة و الرفع منها .

4 تأهيل التسويق :

تأتي في الأخير عملية تسويق المنتجات أو الخدمات التي تعتبر ضرورة لاكتساب قدرة تنافسية فـي الأسواق ، وهنا لا يوجد تعريف واحد للتسويق بل تتعدد التعاريف حيث اختلفت هذه التعاريف من مرحلة إلى أخرى حسب المفهوم الاقتصادي لكل مرحلة ولكن نجد أن أهم تعريف هو ذلك التعريف لـ" كـوتلر" حيث عرف التسويق بقوله" إن التسويق هو النشاط الإنساني الموجه إلى إشباع الحاجات و الرغبات مـن

[1] محمد رياض ، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ،2002، ص 04.

خلال عمليات تبادلية " ، و يعرفه في مجال آخر : " هو التحليل و التخطيط و التنظيم و الرقابـة علـى نشاطات و إستراتيجيات المؤسسات التي لها تأثير مباشر على الأفراد "[1]. ليس التسويق مجرد نشاط مـن نشاطات المؤسسات التقليدية فحسب، و إنما أصبح يحتل مكانا بارزا في الحياة الاقتصــادية لأي مجتمـع ونستطيع أن نوضح ذلك فيما يلي.

- تحقيق البقاء و النمو في السوق بفضل قيامها بالأنشطة التسويقية بصورة فعالة .
- عن طريق القيام بالدراسات التسويقية تستطيع المؤسسات جمع المعلومات عن القطاعـات السـوقية المستهدفة و منه القيام بإعداد الإستراتيجية التسويقية المطلوبة .
- إن أهم عمل يترتب عن القيام بالأنشطة التسويقية هو توطيد العلاقات بالأطراف الأخرى للمؤسسة .
- تحقيق المنفعة الزمانية و المكانية والحيازية .
- رفع المستوى المعيشي للأفراد و الوصول بهم إلى درجات عالية من الرفاهية .
- يخلق فرص للتوظيف جديدة .

فالتسويق يسمح بالاستغلال الأمثل للإمكانات و الكفاءات للمؤسسة، ويساعد على الربط بين مختلـف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة و بالتالي تحقيق الأهداف المرسومة، كما يسمح للمؤسسة مـن التكيـف حسب المتغيرات البينية، وهو عامل هام في إرشاد سلوك المؤسسة والأفراد وخاصة في الظروف التـي تتميز بعدم التأكد و المنافسة الشرسة .

المطلب الثاني:
متطلبات تأهيل المحيط الخارجي

إن تأهيل المحيط الخارجي يعتبر أمرا بالغ الأهمية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها والرفـع مـن قدراتها التنافسية، ويتضمن تأهيل المحيط الخارجي للمؤسسات تعديلات على كل ما له علاقة بالمؤسسات أو نشاطها مثل المحيط الإداري والفني والتسويقي والمصرفي كما سنتعرض له .

الفرع الأول: تأهيل المحيط الإداري والفني والتسويقي :

للمحيط حول المؤسسات تأثير مباشر على المؤسسة ولا يمكن لها بعد القيام ببرامج التأهيل احـتلال موقع تنافسي إلا بعد توسيع عمليات التأهيل لتشمل المحيط الإداري والفني والتسويقي والتي سنتطرق إليه فيما يلي:

1 تأهيل المحيط الإداري: تأهيل المحيط الإداري يتطلب تبسيط الإجراءات الإدارية وتذليل الصعوبات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء عند الإنشاء أو أثناء النشاط وحل المشاكل التي تواجههـا

[1] محمد الباشا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث ، دار صفا للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000 ، ص14.

بالسرعة والكفاءة المطلوبتين، ولن يتأتى هذا إلا بإرفاق كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجهاز واحد توكل له مهمة مراقبة نشاطها وتقديم المساعدات اللازمة لها (على غرار النشاط الموحـــد) [1]. إن إنشـــاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يأتي في هذا السياق فتمتع هذه الوكالة بالتفويض الكامل يمنح لها مصداقية كبيرة مما يسمح لها بالمساهمة الفعلية في تطوير هذا القطاع الحساس خاصة مع استفادة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدعم المادي في إطار البرنامج دعم النمو الاقتصادي .

2 تأهيل المحيط الفني : هناك الكثير من المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة المتوسطة تتعلـــق بمختلف المعرفة الفنية ، بالإضافة لافتقارها للدعم الفني الكافي، انطلاقا من دراسة الجدوى مرورا بتنمية القوى البشرية والتدريب وأساليب الإنتاج وضبط الجودة، وصولا إلى الترويج والتسويق خلال أطوار حياة المؤسسة، فغالبا ما تعاني إدارة المؤسسة الصغير أو المتوسط من نقص الخبرة والتدريب المتقدم في عدد من الوظائف الإدارية، وحتى لو وجدت هذه الخبرة فإنها تكون محصورة في مجال أو اثنين.

كما تواجه هذه المؤسسات صعوبات فنية أخرى[2]:

- ارتفاع أسعار الأجهزة الإنتاجية وصعوبة تجديدها دوريا.
- نقص المعرفة بالأدوات والأساليب والمواد الأولية وفنيات الإنتاج الجديدة.
- نقص الأجهزة اللازمة لمراقبة وفحص الجودة.
- صعوبة حصول المنتجين على تصميمات أو نماذج متطورة تساعد على إخراج منتج جديد.
- نقص التدريب اللازم لتقديم المنتج بشكل جيد يناسب المستهلك.
- نقص الأفراد الأكفاء الذين يقومون بالتدريب مما يؤدي إلى الاستعانة بالخبرة الأجنبيـــة، وبســـبب ضعف الإمكانات المادية لأصحاب هذه المؤسسات لا يمكنهم الحصول على هذه الخدمات.
- نقص المشورة الفنية المتعلقة باختيار الآلات بالإضافة إلى تخطيط وتركيب المصنع والفن الإنتاجي الواجب إتباعه، والصيانة والإصلاح وحتى الدعاية والإعلان.

من الممكن مواجهة هذه الصعوبات من خلال إنشاء نظام خاص بالدعم الفني وتنفيذ بـــرامج تـــدريب ودورات تنشيط مستمرة للعمال والإداريين، كما القيام بدراسات الجدوى والإحصاءات تساعد المؤسسة في اختيار النشاط المناسب، وإعادة النظر في مناهج التعليم والتكوين الفني بما يواكب التطـــورات الحديثـــة، وتوفير المساعدات في مجال تقديم خدمة الرقابة على جودة المنتجات والحصول على شـــهادات الجـــودة بهدف زيادة تنافسية منتوجاتها.

3 تأهيل المحيط التسويقي : يعتبر التسويق من أهم وظائف المؤسسات وهو محدد لها فـــي إنجـــاح المؤسسة أو إفشالها ، فقدرة أي مؤسسة على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصـــحبها

---

[1] جمال بالخباط جميلة ،مرجع سابق.

[2]موسوس مغنية و بلغنو سمية ، ترقية محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة الجزائر ، الملتقي الدولي حول: متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، افريل 2006.

جهدا تسويقيا فعالا يساعد على تحديد احتياجات المستهلك وزيادة المبيعات والربح الذي هو هدف المؤسسة فقد تقوم هذه المؤسسة بإنتاج سلعة معينة بكميات كبيرة وبالتكلفة المناسبة ولكن كل هذا الجهد لـــن يـــدفع المؤسسات لتحقيق ما تريد إلا بالتسويق الفعال للمنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات[1].

ولكن من جانب آخر تمثل صعوبات التسويق بالإضافة إلى ضعف الإمكانيات التسويقية عائقا شديدا يسهم في عزوف المنتجين على التوسع في الإنتاج وتطويره، فكثيرا ما يجهل أصحاب المؤسســـات الصـــغيرة والمتوسطة كيفية التوسع في عمليات تسويق منتجاتهم، أو إمكانية فتح أسواق أخرى لهذه المنتجات داخل البلد أو خارجه، فضعف قدراتهم على تأمين منافذ تسويقية والقيام بحمـــلات دعائيـــة وصـــعوبة القيـــام باتصالات وثيقة مع الأسواق ووكالات التوزيع البعيدة، يضطرهم في معظم الأحوال إلى الاعتماد علـــى الوسطاء في التسويق مع ما يمثله من تنازل عن جانب كبير من عوائد التسويق .

كما أن خصوصية هذه المؤسسات وضعف تنافسيتها سواء في الأسواق الداخلية والخارجيـــة ، صـــعوبة الحصول على المعلومات الاقتصادية المضبوطة والفورية ، وعجزها الكبير في اســـتعمال التكنولوجيـــا الحديثة والابتكار في جميع مجالات نشاطاتها ، أدى إلى عدم تمكنها من رسم مخطط تسويق منتجاتها في السوق الدولية .

الفرع الثاني: تأهيل المحيط المصرفي :

ويتمثل واقع المحيط المصرفي في الجزائر فيما يلي[2] :

- تعامل البنوك في معظمه يتركز على منح قروض للمؤسسات الاقتصادية العمومية ، وبما أن معظم هذه المؤسسات تعاني من عجز مالي فقد أفرز هذا التعامل وضعية مثقلة بالديون ، والتـــي بلغـــت بالنسبة للنظام المصرفي الجزائري عموما حوالي 1274 مليار دج معظمها للبنوك العمومية بالنسبة للطرف الدائن وللمؤسسات العمومية بالنسبة للطرف المدين .
- تقديم خدمات مصرفية تقليدية لا تتماشى ومتطلبات التطور الحاصل في المجتمع ، ففي الوقت الذي تقدم فيه البنوك الدولية أكثر من 360 خدمة لزبائنها فإن البنوك الجزائرية لا تصـــل حتـــى إلـــى مستوى باقي الدول النامية والمقدرة بـــ40خدمة.
- ثقل الإجراءات و البيروقراطية في المعاملات البنكية ، ففي الوقت الذي تستغرق فيه دراسة ملـــف طلب قرض عدة شهور وقد تتجاوز السنة في البنوك العمومية خاصة، فهي لا تستغرق أسبوعا في بنك أجنبي بالجزائر وهو سوسييتي جنرال.
- تسجيل جزء كبير من السيولة النقدية غير موظفة ، وهو ما يعتبـــر خســـارة حقيقيـــة للاقتصـــاد الجزائري بالنظر إلى اتساع مجالات الاستثمار وتفشي ظاهرة البطالة بالرغم من تحصيل البنـــوك

---

[1] محمد فريد الصحن ، التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999، ص09.

[2] سليمان ناصر، تأهيل المؤسسات المصرفية العمومية بالجزائر الأسلوب والمبررات، الملتقي الدولي حول: متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، افريل 2006.

الجزائرية لأكثر من 1405 مليار دج في نهاية جوان 2005، فإن أكثر من نصف هذا المبلغ غير موظف .

ومن خلال ما سبق يمكن تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتشجيع إقامة مؤسسات مالية عامـــة وخاصة متخصصة في إقراض هذا النوع من المؤسسات ، وتقديم إغراءات من قبل الدولـــة لمؤسســـات الائتمان لتقديم القروض بشروط ميسرة ، مثل الإعفاءات الضريبية أو امتيازات من نوع معين وغيرها ، كما أن اتحاد المؤسسات الصغيرة فيما بينها يقوي موقفها التفاوضي مع البنوك التجارية ، وقيـــام الدولـــة بضمان المخاطر الإضافية للقروض التي تتحملها البنوك التجارية ،مما يشجع البنوك التجاريـــة ، وفـــي الأخير تشجيع الدولة إقامة البنوك الإسلامية لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصيغ إسلامية مثـــل القرض الحسن ، المرابحة ، المشاركة الإسلامية وغيرها .

المبحث الثالث :

البرنامج الجزائري للتأهيل

وضعت الجزائر برامج لتأهيل المؤسسات الاقتصادية حتى تتمكن من الصمود في سوق تنافسية والتي ستواجهها مع الانفتاح الاقتصادي، خاصة مع إبرام الجزائر اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي لتأسيس منطقة التبادل الحر ، وينجر على ذالك دخول مؤسسات أجنبية في السوق الجزائرية ومنافسة مؤسساتها ، عندها كان لزاما على الدولة الجزائرية تسطير جملة من البرامج قصد تأهيل مؤسساتها والرفع من قدرتها التنافسية لمواجهة المنافسة الأجنبية. وفي هذا الصدد يوجد برنامجين إحداهما خاص بتأهيل المؤسسات الصناعية والأخر خاص بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

المطلب الأول:

برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية

إن برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية جاء في تطلعات الدولة الجزائرية من أجل تطوير المؤسسات الوطنية حتى تكتسب قدرة تنافسية تؤهلها لمنافسة المؤسسات الأجنبية بعد الانفتاح الاقتصادي وفتح أبواب التجارة الحرة، ويتضمن هذا البرنامج عدة أهداف على المستويات الثلاث الكلي والقطاعي والجزئي ، ويتم تنفيذ برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية تحت إشراف هيئات تعمل على السير الحسن لبرنامج كما سيأتي فيما يلي:

الفرع الأول: مضمون وأهداف البرنامج

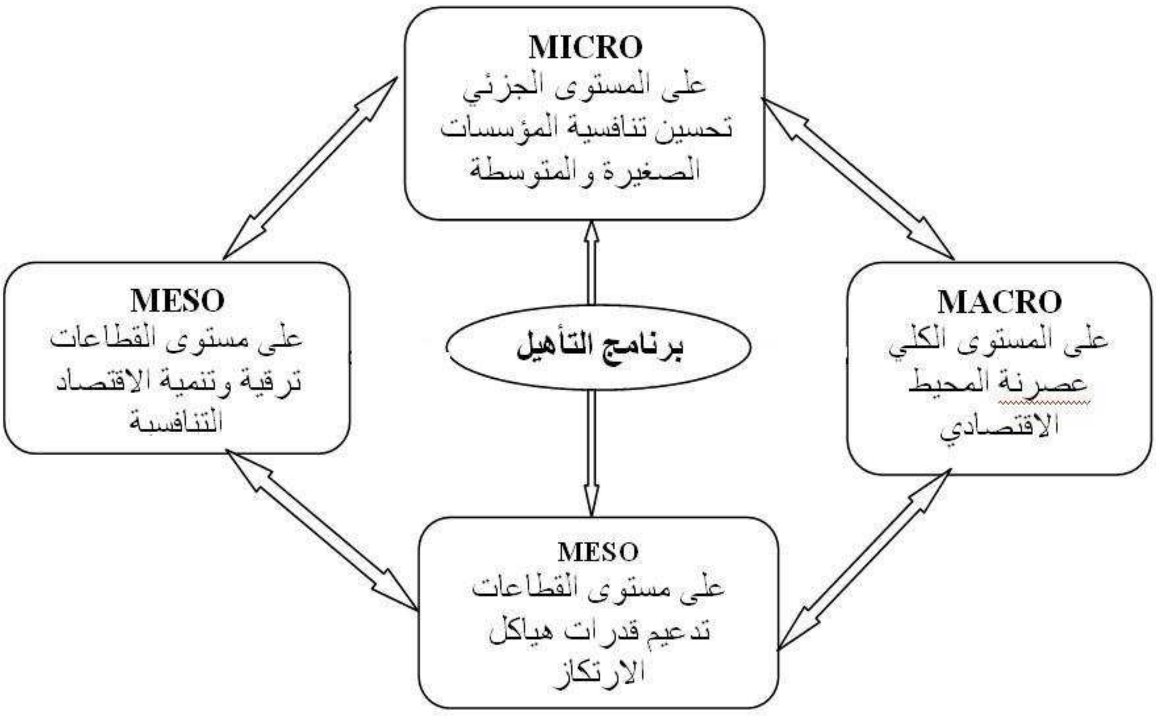
كانت أول انطلاقة لتأهيل المؤسسات الصناعية في سنة 1999 في إطار التعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ، حيث قدمت مساعدات مالية مقدرة بـ 1.000.269 دولار، ويسعى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية التي تشغل أكثر من 20 عامل والذي تشرف علية وزارة الصناعة إلى دعم ومرافقة المؤسسات الصناعية العمومية والخاصة لترقية التنافسية الصناعية وذالك بتحسين كفاءات المؤسسات الصناعية وتهيئة محيطها بتكيف جميع مكوناته ، ويقدر المبلغ المخصص بتمويل هذا البرنامج بـ 04 مليار دج[1] .

وترمي عملية تأهيل المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق جملة من النقاط على رأسها تأهيل البيئة التي تنشط فيها المؤسسات مختلفة " كلية ، جزئية و قطاعية " ذلك لأن المؤسسة في ظل الاقتصاد التنافسي ،

[1] اوشن ليلى ،الشراكة اجنبية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولدي معمري ، تيزي وزو ،2011 ،ص123 .

يصبح هدفها اقتصادي و مالي في آن واحد ، محليا و دوليا ، و بهذا تتعدد الأهداف و الوسـائل لتحقيـق ذلك. وفيما يلي أهم الأهداف الخاصة ببرنامج تأهيل المؤسسات الصناعية على المسـتويات الـثلاث ، الكلي، القطاعي ، الجزئي أي على مستوى المؤسسات الاقتصادية و التي حددت من خـلال التشـخيص لوضعية القطاع الصناعي الجزائري من قبل الوزارة المكلفة، بالتنسيق مع وكالة الأمم المتحـدة للتنميـة الصناعية "onudi".

الشكل رقم (3–4) : أهداف برنامج التأهيل



المصدر: وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة

1 أهداف التأهيل على المستوى الكلي : تتمثل في عصرنة المحيط الصناعي و هيكلته ، و ذلك أن تأهيل المحيط لابد أن يبحث عن مصادر التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي ، و هذا لأن مؤسساتنا لا تستفيد من بيئة مدعمة لها ، أو ملائمة و محفزة وفقا لسياق المنافسة العالمية ، و هو ما لم يسمح للجزائر باستغلال المزايا المقارنة والأهداف نوجزها في النقاط التالية[1] :

- إعداد سياسة اقتصادية تكون أساسا لبرنامج الدعم و الحث على رفع المستوى التأهيلي مع مراعـاة الفرص المتاحة من قبل القدرات الوطنية و الدولية .
- وضع آليات تسمح للمؤسسات و الهيئات الحكومية القيام بإجراءات علـى المسـتوى القطـاعي و الجزئي.

[1] عبد الرحمن بابنات و ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 183.

- وضع قيد التنفيذ برنامجا تحسيسيا و اتصاليا من أجل جعل إجراءات السياسية الصـــناعية مقـروءة بالنسبة للمتعاملين الاقتصاديين مع الإشارة بوضوح إلى الممثلين و الوسائل المتوفرة للمؤسسات .

2 أهداف التأهيل على المستوى القطاعي : نجد بأن برنامج تأهيل المؤسسات يهدف إلى تحديـد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة ، من حيث مهامها وإمكاناتها وتأكيد من مدى كفاءتها فـي دعـم عمليـة التأهيل ، و بهذا فالهدف الأساسي على المستوى القطاعي يكمن في تدعيم إمكانـات الهيئـات المسـاعدة للمؤسسة و محيطها بما يسمح بتحسين المنافسة بين المؤسسات و يتعلق الأمر أساسا[1] بـــ :

- جمعيات أرباب العمل و المهنيين في القطاع الصناعي .
- الهيئات الشبه عمومية " تقنين ، مكاتب الدراسات في الجودة ، مـدارس ، معاهـد التكـوين فـي الإدارة".
- هيئات التكوين والتخصص.
- البنوك والمؤسسات المالية.
- هيئات تسير المناطق الصناعية.
- معاهد و مراكز الموارد التكنولوجية و التجارية .

فهدف تأهيل بيئة المؤسسة هو تدعيم قدرات هيئات الدعم للمساهمة في تحسين تنافسية المؤسسـات و ذلك من خلال مجموعة من النشاطات التي تقوم بها كالتكوين ،ومنهجية تقييم و متابعة مخططات التأهيل ، من خلال ذالك يكون فحص تشخيص و تأهيل الموجود ، واقتراحات و دراسات لإمكانية الإنجاز للهياكل الجديدة .

3 أهداف التأهيل على المستوى الجزئي : إن برنامج التأهيل هو عبـارة عـن مجموعـة مـن الإجراءات المحفزة على تحسين النوعية ، و من وجهة نظر المؤسسات يعتبر برنـامج التأهيـل مسـار تحسين دائم ، أو إجراء تطوري يسمح بالتنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات التي تواجه المؤسسة ، فهو لا يعتبر إجراء قانوني تفرضه الدولة على المؤسسات ، و إنما برنامج طوعي تلعب فيه الدولة دور المـدعم لهذه المؤسسات المستجيبة لمعايير قبول الأداء[2]. فالمؤسسات الاقتصادية من خلال انخراطهـا فـي هـذا البرنامج يمكنها تحقيق الأهداف التالية :

- تطوير نظم الإنتاج و التحكم في نوعية المنتجات و الخدمات .
- تطوير نظم الإدارة و تكيف المؤسسات مع الطرق الحديثة للتسيير و التنظيم .
- الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات من خلال التحكم في تكاليف الإنتاج .
- تحسين الجودة و الحصول على الشهادة الإيزو بإخضاع المؤسسة للمقاييس الدولية للجودة .
- تطوير مهارات العاملين و إرساء ثقافة المؤسسة .

[1] المرجع السابق، ص 184.
[2] المرجع السابق، نفس الصفحة.

- تطوير التسويق و بحوث التسويق للحفاظ على حصة المؤسسة في السوق الداخلية كمرحلة أولى ، و اقتحام الأسواق الخارجية في المرحلة الثانية .
- خلق مناصب شغل جديدة و الحفاظ على مناصب الشغل الحالية .

ولإنجاح برنامج التأهيل يجب على المؤسسة تنبيه من خلال القيام بالإجراءات و إصلاحات داخلية على المستويات التنظيمية الإنتاجية و الاستثمارية و التسويقية ، ثم لتشمل مجموع الهيئات المؤسساتية المحيطة أو المتعاملة مع المؤسسة .

الفرع الثاني: الهيئات المشرفة على البرنامج

يتم تنفيذ هذا البرنامج من طرف هيئات تشرف على ذلك ، وهي :

1 المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية: تابعة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة وهي المكلفة بتسيير برنامج التأهيل.تتمثل مهامها فيما يلي[1] :

- تحديد الإجراءات والشروط التقنية والمالية والتنظيمية لبرنامج التأهيل .
- وضع برنامج إعلامي تحسسي للمؤسسات والهيئات المعنية بالبرنامج .
- تطوير وترقية برنامج التكوين للأفراد المعنيين بالإشراف على برنامج التأهيل .
- اقتراح تعديلات فيما يخص النصوص القانونية التي تنظم المؤسسات والتي لها علاقة مباشرة بإصلاحها.
- توجد على مستواها الأمانة التقنية والتي يقع على عاتقها دراسة ملفات التأهيل المقدمة من طرف المؤسسات الراغبة في الاستفادة من ذلك قبل إرسالها إلي اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية .

2 اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية: تأسست اللجنة بموجب مرسوم تنفيذي[2] يرأسها وزير الصناعة وإعادة الهيكلة وتضم ممثلي عدة وزارات أهمها :

- ممثل عن وزارة المالية .
- ممثل عن وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة .
- ممثل عن وزارة المساهمة وتنسيق الإصلاحات .
- ممثل عن وزارة التجارة.
- ممثل عن وزارة الخارجية .
- ممثل عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- ممثل عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ممثل عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة.

[1]Ministère de l’Industrie et de la restuction : dispostif de mise à niveau, 2000, p15.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 2000-192 المؤرخ في 16 جويلية 2000، الجريدة الرسمية 19 جويلية 2000، العدد 43.

وتتمثل بعض مهامها في :

- إعداد إجراءات تقديم ملفات المؤسسات والهيئات من أجل الاستفادة من المساعدات المقـــررة فـــي صندوق ترقية التنافسية الصناعية .
- تحديد شروط قابلية الحصول على مساعدات صندوق ترقية التنافسية الصناعية.
- تحديد طبيعة ومبالغ المساعدات التي يمكن منحها للمؤسسات.

3 صندوق ترقية التنافسية: تم إنشاؤه في 23 ديسمبر 1999 من قانون المالية لسنة 2000 لتمويل عمليات ونشاطات برنامج التأهيل في شكل مساعدات مالية ذات نوعين وهما[1] :

- مساعدات مالية للمؤسسات: وذالك لتغطية جزء من نفقاتها فـــي التشـــخيص الاســـتراتيجي العـــام ومخطط التأهيل، والاستثمارات غير المادية وكذالك الاستثمارات المادية.
- مساعدات مالية لهيئات دعم المؤسسات: وذلك فيما يتعلق بعمليات الموجهة لتحسين محيط المؤسسة خاصة في مجال الإنتاج أو الخدمات المتعلقة بالقطاع الصناعي ، وكذلك جميع العمليات المرتبطـــة ببرامج تحديث المناطق الصناعية ومناطق النشاطات الكبرى، كما لها علاقة بكل العمليات الاخرى المنجزة من طرف وزارة الوصية قصد تطوير وتنمية التنافسية الصناعية.

الفرع الثالث: إجراءات تأهيل المؤسسات الاقتصادية:

إن إجراءات تأهيل المؤسسات التي تقوم بها الوزارة تعمل على تسهيل حصـــول المؤسســـات علـــى مساعدات صندوق ترقية التنافسية الصناعية ، وهذا الصندوق يضع حيز التنفيذ تسهيلين إضافيين يشملان تكاليف ما يلي[2]:

- الدراسة العامة أو المخففة :

المؤسسة لا تدفع سوى 20 % من تكاليف الدراسة و 80 % الباقية التي مـــن المفـــروض أن تعوضـــها وزارة الصناعة للمؤسسة تدفع مباشرة لمكتب الدراسات .

- الاستثمارات المادية وغير المادية:

لتسريع وتيرة عمل برنامج التأهيل ، تقوم وزارة الصناعة مسبقا بتسديد ما قيمته 30% مـــن إجمـــالي المساعدات المقبولة ، مباشرة بعد إمضاء اتفاق التأهيل بين وزارة الصناعة و المؤسسة المعنية .
مع الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة إلى مديرية تأهيل على مستوى وزارة الصناعة تبقى سرية ولن تستعمل إلا في إطار التأهيل .

[1] سهام عبد الكريم ،دور الشراكة الاجنبية في زيادة تاهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة سعد دحلب ،البليدة ، 2007،ص 111.

[2] Ministère de l'Industrie, fonds de promotion de la compétitivité industrielle. Manuel des procèdures 2006 . p4

1 معايير قبول المؤسسات في برنامج التأهيل: تتمثل معايير قبول المؤسسات التي تستوفي شروطا معينة الاستفادة من برنامج التأهيل و يتمثل في مجموعة من قواعد ومواد القانونية ، ويتم قبول ملفات المؤسسات التي تكون[1]:

- خاضعة للقانون الجزائري .
- تنتمي للقطاع الإنتاجي الصناعي أو القطاعي الخدماتي الموجه للقطاع الصناعي التي تحقق ما لا يقل عن 40 % من رقم أعمالها من خلال تعاملها مع القطاع الإنتاجي الصناعي .
- مسجلة في السجل التجاري وتحوز رقم استدلالي جبائي .
- ثلاث سنوات على الأقل من النشاط .
- تستخدم : 20 عامل أو أكثر بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية و 10 عمال أو أكثر لمؤسسات الخدمات الموجهة للصناعة .
- تقديم معايير الأداء المالي التالية :
- صافي الأصول موجب للسنة الحالية أو السابقة .
- نتيجة الاستغلال موجبة لسنتين على الأقل من السنوات الثلاثة الأخيرة .

إضافة إلى هذا يجب على المؤسسة أن تجيب على دفتر المساءلة الذي تتسلمه من طرف الوزارة وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة ، حيث يحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بوضعيتها العامة .

2 معلومات المؤسسة: على المؤسسة الراغبة في الاستفادة من برنامج التأهيل وكذا من المساعدات المالية التي يقدمها صندوق ترقية التنافسية الصناعية ، أن تقدم ملف يشمل معلوماتها الخاصة على مستوى مديرية التأهيل بوزارة الصناعة ويتكون من الوثائق التالية[2] :

- رسالة النية (الرغبة) التي تعبر عن رغبة المؤسسة في تبني برنامج التأهيل مع تحديد نوع الحالة إذا كانت دراسة شاملة أو غير معمقة .
- وثيقة معايير الأهلة مملوءة من طرف المؤسسة .
- استثمار المعلومات الأولية للمؤسسة المعينة .
- نسخة من الوضعية المحاسبة (الأصول ، الخصوم ، جدول حسابات النتائج) للثلاث سنوات الأخيرة مبررة من طرف خبير محاسب معتمد .
- نسخة من السجل التجاري .
- نسخة من بطاقة التعريف الجنائية .

[1] بوشارب أحمد، تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل منطق التبادل الحر الأورو۔ متوسطية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزئر، ص 147.

[2] Questionnaire d’information préalable pour l’adhésion au Programme de mise à niveau, Fonds des Promotion de la Compétitivité Industrielle , Ministère de l’Industrie ,p03.

- نسخة من التصريح الأخير للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

3 مراحل التأهيل: تتقدم المؤسسة بطلب مساعدة مالية في إطار صندوق ترقية التنافسية الصناعية ويتكون الملف من الوثائق المذكورة سابقا إلى مديرية تأهيل المؤسسات الاقتصادية وتقوم هذه الأخيرة بدراسة الملف عن طريق نوعين من الدراسة وهما[1]:

- دراسة عامة (شاملة):

وتشمل المساعدات المالية المتعلقة بالاستثمارات المادية وغير المادية وتحقق هذا في أجل أقصاه 8 أسابيع ويقوم بهذه الدراسة مكتب دراسات تختاره المؤسسة بكل حرية.

- دراسة مخففة (غير معمقة):

يكون برنامج التأهيل قصير أو محدود يقتصر على الاستثمارات غير المادية فقط (تكوين، دراسات، مساعدات تقنية، برمجيات) وتتم هذه الدراسة في أجل أقصاه 4 أسابيع.

4 المساعدات المالية: المساعدات المالية الممنوحة من قبل صندوق ترقية التنافسية الصناعية المحددة كالآتي[2] :

- الدراسة (الشاملة أو غير معمقة) :

80 % من التكاليف خارج رسوم الدراسة (الشاملة أو غير معمقة) في حدود :

الحالة الأولى: الدراسة الشاملة : مليون وخمسمائة ألف دينار جزائري(1500000).

الحالة الثانية : الدراسة غير معمقة : ثمانمائة ألف دينار جزائري (800000) .

- وضع برنامج التأهيل حيز التنفيذ :

الحالة الأولى و الحالة الثانية : 80 % من الإجمالي الاستثمارات غير المادية خارج الرسوم .

الحالة الأولى : 10 % من الإجمالي الاستثمارات المادية خارج الرسوم في حدود عشرين مليون (20000000) دينار جزائري مهما كانت طريقة التمويل.

الفرع الرابع: مخطط برنامج التأهيل :

تتقدم المؤسسة بإيداع ملف الدراسة العامة أو المخففة لدى مديرية التأهيل على مستوى وزارة الصناعة ، وتكون خطوات برنامج التأهيل كما هو موضح في الشكل (4-3) وكما يلي[3]:

1 إيداع الدراسة (شاملة أو غير معمقة): ويتكون الملف من الآتي:

- رسالة مرفقة .

[1] أوشن ليلى ، مرجع سابق،ص127.
[2] علواش أمين عبد القادر ،مرجع سابق ، ص97.
[3] أوشن ليلى ، مرجع سابق ، ص 128.

- ثلاث نسخ للدراسة الشاملة أو غير المعمقة " التشخيص الاستراتيجي الشـامل ومخطـط التأهيـل " ممضى من طرف المؤسسة و من مكتب الدراسات في نفس الوقت
- نسخة من الدراسة مقدمة في شكل قرص مضغوط CD .
- تركيبة الدراسة .

2 **استقبال الدراسة:** تتحقق مديرية التأهيل من أن الملف المقدم من طرف المؤسسة يستجيب لمعايير الأهلية والقبول من جهة ، ومن أنها استلمته حقيقة من جهة أخرى ، لذا فهي تضع الشـروط الموضـحة أدناه :

- احترام قواعد الإيداع (التسجيل الأولي و إجراءات الاستفادة و اختيار مكتـب الدراسـات ، تقـديم التسبيق ...الخ) .
- التصديق على الدراسة من جهة المؤسسة ومن جهة مكتب الدراسات على حد سواء .
- الاحترام الصريح لمنهجية الدراسة وميعادها .

بعد التأكد من الملف المقدم من طرف المؤسسة ، يمكن للمديرية : قبوله ، طلـب معلومـات مكملـة أو رفضه:

ففي حالة القبول ، تقوم مديرية التأهيل بإعداد ملف شامل عن المؤسسة وتقدمه إلى اللجنـة الوطنيـة للتنافسية الصناعية يتم فيه تحديد عمليات التأهيل و تحديد مبلغ المساعدات الموجهة للمؤسسة ، وإذا كـان الملف ناقصا ، تشعر المديرية المؤسسة بضرورة إرسال المعلومات الناقصة ، أما في حالة الرفض ، تبلغ مديرية التأهيل المؤسسة برفض الملف إذا كان لا يستجيب للمعايير المعتمدة .

3 **تقييم الملف:** تتحقق مديرية التأهيل من أن الملف الذي استلمته كامل وان إجراءات إعداده تتوافـق مع المعايير المعتمدة ، وان عملية التشخيص قد شملت الجوانب التالية :

- الحالة المدنية : الهيكلة المالية ، الصافي المالي موجب ، أموال متداولة موجبة ، مخطط التمويل .
- التنافسية و التموضع الاستراتيجي في الأسواق المحلية والامتداد إلى الأسواق الخارجية فـي ظـل التفكيك الجمركي (0% من الحقوق الجمركية) .
- المساهمة الايجابية لمخطط التأهيل في زيادة القدرة التنافسية وتحسين إنتاجية المؤسسة : تحسـين رقم الأعمال ، تحسين إمكانية التمويل الذاتي ، تحسين طرق التسيير .

في حالة الإخلال ببعض الشروط من طرف المؤسسة ، فانه يتم إبلاغها في الحين بالإجراءات التـي عليها إتمامها حتى تستفيد من المساعدات الممنوحة من صندوق دعم التنافسية الصناعية.

4 **دفع تكاليف إعداد الدراسة:** على ضوء نتائج عملية التقييم ، تحرر مديرية التأهيل مساعدات مالية للمؤسسة حتى تنجز هذه الأخيرة عملية التشخيص ، متبعة في قيامها بهذه العملية النماذج المتفق عليها في عقد التمويل .

5 تقديم الملف للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية: بعد قبول مديرية التأهيل لملف المؤسسة الطالبة للانضمام إلى برنامج التأهيل ، تقدمه بدورها إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية مرفقا باستمارة القرار ، حيث تتخذ اللجنة احد القرارات التالية[1] :

- الموافقة : يتم قبول الملف و بالتالي تتحصل المؤسسة على المساعدات المالية المحددة ، وهنا يعقد اتفاق بين وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة و المؤسسة المعنية يحدد حقوق و التزامات الطرفين ، الإجراءات المتبعة ، مبلغ المساعدات الممنوحة ، طرق الاستفادة ... الخ .
- الإرجاء و التأخير : بمعنى إعادة التقييم المعمق للملف ومن ثم واعدة دراسته لمرة ثانية من قبل اللجنة ، فيطلب من المؤسسة دراسة مكملة للنقاط الناقصة ، ثم يرسل الملف من جديد إلى اللجنة لاتخاذ القرار بشأنه .
- الرفض : ويتم إبلاغ المؤسسة بعدم استيفاء الملف للمعايير الموضوعة ، وبالتالي رفضه.

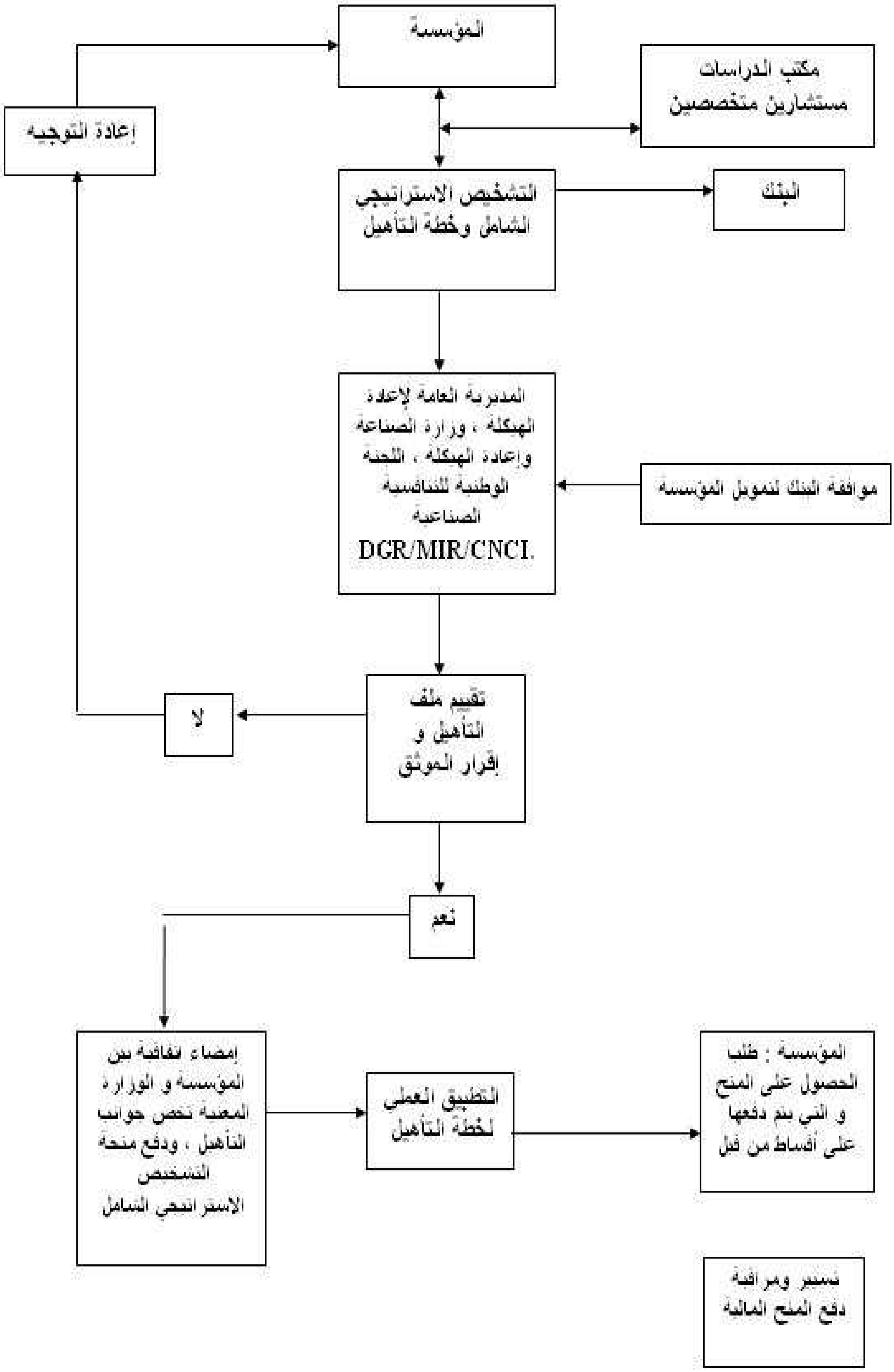
6 تنفيذ برنامج التأهيل: يتم تنفيذ برنامج التأهيل من خلال تقديم المساعدات المالية ثم متابعة استعمالها ، فهذه المساعدات معددة وموضحة في قرار اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية ، وهي موضوع الاتفاق الممضى بين الوزارة و المؤسسة ، وتنفذ على مرحلتين :

- حصول المؤسسة على تسبيق بقيمة 30 % من إجمالي المساعدات بعد الإمضاء على الاتفاق، وتقديم المؤسسة حينها إثباتا بنكيا على تلقيها الأموال من الوزارة .
- منح المساعدات عن طريق سداد فواتير الخدمات والأجهزة التي تتحصل عليها المؤسسة.

المخطط التالي يبين آلية عمل برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية ، وهو موضوع من طرف وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة.

[1] عبد الرحمن بابنات و ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 190.

الشكل رقم(3−5): آلية عمل برنامج التأهيل



المصدر : وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة

الفرع الخامس: نتائج البرنامج :

في فترة نشاط برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية ما بين 2001 و 2008 كانت نتائج هذا البرنـــامج كالتالي[1]:

- العدد الكلي للمؤسسات المستقبلة 433 مؤسسة منها 239 مؤسسة عمومية و 194 مؤسسة خاصة.
- عدد المؤسسات المعالجة 427 مؤسسة منها 240 مؤسسة عمومية 187 مؤسسة خاصة.
- عدد المؤسسات المقبولة في البرنامج 310 مؤسسة كان منها 159 مؤسسة عمومية و151 مؤسســة خاصة.
- عدد المؤسسات المرفوضة 117 منها 80 عمومية والباقي مؤسسات خاصة.

و من الملاحظ أن عدد المؤسسات المستقبلة لم تكمل إجراءات التأهيل فهناك بعض المؤسسات اكتفت بعمليات التشخيص الأولي فقط، وكان قبول 310 مؤسسة في برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية وهي موزعة على النشاطات الزراعية الغذائية وأدوات البناء والكيمياء والصـــيدلة والـــورق والبلاســـتيك والنسيج والجلود وخدمات الدعم والكهرباء و الالكترونيك، حيث استفاد قطاع الزراعة الغذائية أكثـــر من غيره من القطاعات الأخرى من برنامج التأهيل الصناعي.

المطلب الثاني:
البرنامج الجزائري لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

أفردت الجزائر برنامج خاص بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث يشمل المؤسسات التـــي تشغل اقل من 20 عاملا التي لم تستفيد من برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية، فكان لتطبيـــق برنـــامج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة أسباب وكما أنه يستهدف المستويات الثلاث الخاصة بالمؤسسات من المستوى الكلي إلى القطاعي والجزئي، ويتم تنفيذ البرنامج عن طريق عدة هيئات تشـــرف علـــى ذلـــك وخاصة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما سنتناوله في الآتي:

الفرع الأول: مضمون البرامج:

سطرت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برنامج وطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل أقل من 20 عاملا، وتمت الموافقة عليه من طرف مجلس الحكومة يوم 10ديسمبر 2003 ،كما وافق عليه مجلس الوزراء يوم 08 مارس2004، وهذا البرنامج يغطي 6 سنوات وبدأ تنفيذه فـــي ســـنة

[1] mise à niveau des entreprises :état des lieux et perspectives, ministère de l'industrie et de la bilan Aout 2008 ،promotion des investissements

2006 ويتم تمويله من طرف صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تقدر الميزانية المخصصة له بـ: 6 مليار دج[1].

إن هذا البرنامج جاء في إطار القانون التوجيهي المتضمن ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالأخص المادة 18 منه التي تنص على أن تقوم وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار تأهيل هذه المؤسسات بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا ترقية المنتوج الوطني ليستجيب للمقاييس العالمية.

1 أسباب تطبيق البرنامج: هناك بعض الأسباب وراء تخصيص برنامج خاص لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها[2]:

- برنامج التأهيل السابق لا تشمل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل أقل من 20 عامل حيث تمثل97 % من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أي أن جزء كبير منها غير معني ببرامج التأهيل المطبقة سابقا.
- وكما عرفنا في الفصل الأول أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني وهو في تطور سريع في الآونة الأخيرة لذا يجب الاهتمام بهذه المؤسسات وتأهيلها.
- إن الانفتاح الاقتصادي للجزائر يفرض على هذا النوع من المؤسسات بالأخص الارتقاء بمستواها التكنولوجي والإداري وهذا ما يتطلب برامج خاصة لتأهيلها.

2 المستويات المستهدفة: يمكن ذكر المستويات التي يستهدفها البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة(أنظر الملحق 01) كالآتي[3] :

- **على مستوى جزئي** (أنظر الملحق 02):

يعمل البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على ما يلي:

- التشجيع على طلب خدمات الدعم ، وذلك بترقية المؤهلات المهنية بواسطة التكوين ، وتحسين المستوى في الجوانب التنظيمية وأجهزة التسيير ، كما يكون بحيازة شهادة المطابقة النوعية (الإيزو).
- تقوية عرض خدمات الدعم وذلك بإحصاء مكاتب الخبرة والاستشارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتكوينها، وتنظيم ورشات للتبادل والتكوين لفائدة مكاتب الدراسات من أجل

---

[1] علواش أمين عبد القادر،مرجع سابق،ص109.

[2] Étude de faisabilité du programme national de mise à niveau de la PME, Le Ministère de la PME et de l'Artisanat, Octobre 2003.

[3] عبد الكريم بوغدو، مدير التنافسية على مستوى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،شرائح عرض، تيارت ، 09 جويلية 2007.

نقل الخبرة الدولية، وتنظيم ملتقيات حول الدعم ، وتكوين خبراء الشباب في مجـــال المؤسســـات الصغيرة والمتوسطة .

- تسهيل الحصول على الخدمات المالية و القروض وذلك من خلال توفير المعلومة فـــي خدمـــة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حول العرض المالي المتاح، وتنظيم ملتقيـــات تجمـــع بـــين أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والهيئات المالية، كما يـــتم ذلـــك بتطـــوير خـــدمات المرافقة والبحث عن التمويل من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

– **على مستوى محيط المؤسسة** (أنظر الملحق 03):

تتم عملية تأهيل المحيط القريب للمؤسسة بواسطة انجاز عمليات رامية إلى تنسيق فعال بين المؤسســـات الصغيرة و المتوسطة و محيطها القريب وذلك من خلال :

- التنسيق بين منتجات مراكز التكوين المهني واحتياجات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة للولاية .
- ترقية الجمعيات المهنية وبورصات المناولة .
- تطوير التكامل بين الجامعة و معاهد البحث والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بواسطة اللقاءات المهنية المتخصصة .
- تطوير هيئات دعم جواريه متخصصة لخدمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمراكز التسهيل و المراكز التقنية للفروع التكنولوجية و الخبرة الاستشارية .
- جعل التشريع الجبائي و الاجتماعي المنظم للمؤسسات الصغيرة و المتوســـطة أكثـــر ملاءمـــة وواقعية .
- تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تدمج البعد البيئي في عملية تأهيلها والتي تفـــتح مناصب عمل جديدة .

– **على مستوى كلي** (أنظر الملحق 04):

وفي هذا الصدد يتم من خلال أنشطة قطاعية وأخرى جهوية كما يلي :

- الأنشطة القطاعية :

وذلك من خلال التعرف على الفروع ذات الأولوية بالدعم في سوق مفتوح، وبدراسة التموقعات الإستراتيجية للفروع ذات الاولوية ، وكذلك بضبط مخطط التأهيل ففي فروع النشاط ، كمـــا يـــتم ضبط مخطط تأهيل محيط فرع النشاط .

- الانشطة الجهوية :

وبدورها يتم تشخيص نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للولايات حسب نقـــاط الضـــعف والقوة والميزات النسبية ، كما يتم التعرف على الأنشـــطة ذات القـــدرات التنمويـــة والتصـــديرية والمحدث لمناصب الشغل الدائمة ، كما تكون بإعداد سياسة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للولايات.

3 أهداف البرنـامج: لبرنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهداف عامة وخاصة كما يلي[1]:

- أهداف عامة:

يهدف هذا البرنامج إلى مواجهة متطلبات تحرير المبادلات وحركة السلع والخدمات بين الاتحاد الأوروبي والجزائر، وذلك بجعل المؤسسات قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي في الأسـواق ،وكـذا تحسـين تنافسيتها على مستوى الأسعار والجودة والإبداع .

- أهداف خاصة:

منها وضع مخطط أعمال لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وإعداد سياسة وطنية لتأهيل هذه المؤسسات كما يهدف إلى التفاوض حول المخططات ومصادر تمويل البرنامج، ومتابعة هذا البرنامج ،وكما يعمل على وضع بنك للمعلومات يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين وتطـوير قدرتها التنافسية .

الفرع الثاني: الهيئات المكلفة بالبرنامج :

يتم تنفيذ البرنامج من طرف هيئات تشرف على ذلك والتي جاءت تابعة لحزمة النصوص والقـوانين التي تنظم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أنظر الملحق 05) وهي كما يلي:

1 صندوق ضمان القرض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تم إنشاء هذا الصندوق سنة 2002 وحسب المرسوم التنفيذي[2] فهو مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة المؤسسات الصـغيرة والمتوسـطة، وحتى تستفيد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من ضمانات هذا الصندوق فانه يجب أن تستوفي معـايير الأهلية للقروض البنكية ويحدد المستوى الأدنى للقروض القابلة للضمان ب 50 مليون دج ، ويتولى هـذا الصندوق مهام منها :

- التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنجز استثمارات في المجالات التالية : إنشاء المؤسسات، تجديد التجهيزات، وتوسيع المؤسسات.
- تسيير الموارد الموضوعة تحد تصرفه وفق التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- إقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة .
- متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق.
- ضمان متابعة البرامج التي تضمنها الهيئات الدولية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- ضمان الاستشارة والمساعدة التقنية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسـتفيدة مـن ضـمان القروض.

[1] سهام عبد الكريم ،مرجع سابق ،ص122.
[2] المرسوم التنفيذي رقم 02-337 المؤرخ في 11نوفمبر 2002، يتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،الجريدة الرسمية بتاريخ 13نوفمبر 2002 العدد 74

2 صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : تـم إنشـاء هـذا الصندوق سنة 2004 وحسب المرسوم الرئاسي[1] فان هذا الصندوق هو شركة ذات أسهم برأس مال قدره 30 مليار دج ، تساهم فيه البنوك بنسبة 40 % من رأس المال و تساهم الخزينة بنسبة 60 % و يهـدف إلى ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتمويل الاستثمارات والتي تقدمها البنوك و المؤسسات المالية المساهمة في الصندوق ، ويحدد المستوى الأقصـى للقـروض القابلة للضمان ب 50% مليون دج ، ولا تستفيد من ضمانات هذا الصندوق القروض الاستهلاكية و يقوم بتغطية المخاطر التالية :

- عدم تسديد القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- التصفية القضائية للمؤسسة المفترضة .

3 الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : وتم إنشاؤها سنة 2005 وحسب المرسوم التنفيذي[2] هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، وهي تحت وصاية وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، تتولى المهام التالية[3] :

- تنفيذ الإستراتيجية القطاعية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها.
- تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية و نجاعتها و اقتراح التصحيحات الضرورية.
- متابعة ديموغرافية المؤسسات من حيث الإنشاء والتوقيف وتغير النشاط.
- انجاز دراسات حول فروع قطاعات النشاط الاقتصادية والمذكرات الظرفية الدورية .
- جمع واستغلال ونشر معلومات محددة في ميدان نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

4 الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : تم انشاء هذا الصندوق سـنة 2006 ،وحسب هذا الصندوق فانه يقوم بتمويل نشاطات التأهيل المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى المحيط الذي تنشط فيه كما يلي[4] :

- نشاطات التأهيل لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتمثل نشاطات التأهيل الموجهة للمؤسسـات الصغيرة والمتوسطة في العناصر التالية:
  - الدراسات المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي.

[1] المرسوم الرئاسي رقم 04 – 134 المؤرخ في 19 أفريل 2004 يتضمن القانون الأساسي للصندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الجريدة الرسمية بتاريخ 28 أفريل 2004 العدد 27 .

[2] المرسوم التنفيذي رقم 05 – 165 المؤرخ في 3 ماي 2005 المتضمن انشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها وسيرها ، الجريدة الرسمية بتاريخ 4 ماي 2005 العدد 32 .

[3] www.andpme.org.dz. 03-06-2011.

[4] قرار وزاري مشترك مؤرخ في 7 فيفري 2007 ، يحدد إرادات ونفقات الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الجريدة الرسمية بتاريخ 18 مارس 2007 ، العدد 18 .

- إعداد مخططات تأهيل المؤسسات المقبولة .
- تنفيذ مخططات تأهيل المؤسسات المقبولة.
- إعداد دراسات السوق.
- المرافقة قصد الحصول على الإشهاد على مطابقة الجودة .
- دعم مخططات تكوين موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أنشطة الدعم في مجال التقييس والقياسة والملكية الصناعية .
- دعم الابتكار التكنولوجي والبحث والتطوير على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- نشاطات التأهيل لفائدة محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتعلق نشاطات المحيط بالمجالات التالية:

- إنجاز الدراسات عن شعب النشاطات .
- إعداد الدراسات حول الموقع الاستراتيجي لشعب النشاطات .
- إنجاز دراسات عامة لكل ولاية.
- تدعيم قدرات الجمعيات المهنية قصد تعميم فهم و تأطير برنامج التأهيل.
- تطوير الوساطة المالية بين المؤسسات المالية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قصد تسهيل الحصول على القروض البنكية.
- إعداد وتنفيذ مخطط إعلامي تحسيسي حول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- متابعة وتقييم آثار ونتائج البرنامج .

الفرع الثالث: إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لا تختلف إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن الإجراءات الخاصة بتأهيل المؤسسات الصناعية وهي تتمثل فيما يلي[1]:

- التشخيص الاستراتيجي العام لوضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإعداد خطة التأهيل ومخطط التأهيل.
- تبني برنامج التأهيل من طرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- تنفيذ ومتابعة خطة التأهيل .
- منح مساعدات مالية .

بحيث تتمثل المساعدات المالية المقدمة في إطار برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 100% من تكلفة التشخيص الاستراتيجي، وكذالك 100 % من تكلفة الاستثمارات غير المادية، أما تكلفة

[1] Le programme national de mise à niveau de la PME Algérienne , Ministère de la PME et de l’Artisanat , pp7- 8.

الاستثمارات المادية فتغطيها المساعدات 20 % فقط ، ويقدر المبلغ الأقصى لتمويل خطة التأهيل بـــ 05 مليون دج.

الفرع الرابع: نتـــائج التأهيل :

يعمل على تنفيذ برنامج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق إستراتيجية عامة،وفي حصيلة نشاطات الوكالة بين عامين 2007 إلى 2010 ما يلي[1]:

- 1700 طلب ترقية.
- 352 عمل في فائدة 341 مؤسسة من مختلف القطاعات.
- 20 ساعة عمل تكويني.
- 22 برتوكول اتفاق ممضي عليها بين الوكالة والجمعيات المهنية(أنظر الملحق06).
- 13 يوم إعلامي جمعت 47 ولاية .
- تم إصدار كتيب بعنوان " تصور مخططك التجاري " موجه إلى البنوك والمؤسسات .
- تم عقد عدة ملتقيات .

[1]Agence nationale de développement de la PME, bilan de l’ANDPME 2007-2010.

المبحث الرابع :
التعاون الدولي للدعم و التأهيل

في إطار التعاون وانفتاح الجزائر على الإتحاد الأوروبي قامت الدولة الجزائرية بتوسيع التعاون بخلق آليات جديدة من قبل الاتحاد الأوروبي متمثلة في برامج الدعم والتعاون الاقتصادي ،ولقد تعاهدت الجمعية الأوروبية بوضع هذا البرنامج بهدف تأهيل وتحسين القطاع الخاص الجزائري بما يسمح لتكيفه مع متطلبات اقتصاد السوق ورفع من القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، وفي هذا الإطار تبرز عدة برامج كما سيأتي.

المطلب الأول:
مضمون برنامج ميدا

يجسد برنامج ميدا التعاون والتنسيق الجزائري الأوروبي في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد اخذ اسم " أوروتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية " ، ويشمل برنامج ميدا المؤسسات التي تشغل أكثر من 20 عامل والتي تنشط في القطاع الصناعي أو الخدمات الصناعية ، وتقدر الميزانية المخصصة لتمويل هذا البرنامج بمبلغ 62,9 مليون أورو، وقد حدد مدة هذا البرنامج بـ 5سنوات من 2002 إلى 2007 كما يعمل على تسير هذا البرنامج فريق مختلط من الخبراء الاوروبين والجزائرين[1]، أما الفئات المستهدفة من برنامج ميدا والتي صنفها البرنامج كما يلي[2]:

– المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعروفة بحالة تقدم أو / وتنافسية :

لها وضعية مالية مرضية تبحث دوما على تنمية نصيبها في السوق المحلي أو الخارجي في مستوى المساواة مع المؤسسات المشابهة في الخارج من حيث تنافسيتها ومنتجاتها ، ولهذه يكون البرنامج موجه لتطوير والتنمية .

– المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعروفة بحالة نمو:

لها نظرة إستراتيجية أغلبها عائلية، ولهذه يكون البرنامج موجه لإعادة هياكلها الوظيفية ولأنماط التسيير .

– المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعروفة بحالة الاستكانة:

وهي صغيرة جدا ، قليلة رأس المال ، بدون نظرة إستراتيجية ، ولهذه يكون البرنامج موجه قبل كل شيء لمجهودات الإعلام والتكوين.

---

[1] سهام عبد الكريم ،مرجع سابق ، ص118.

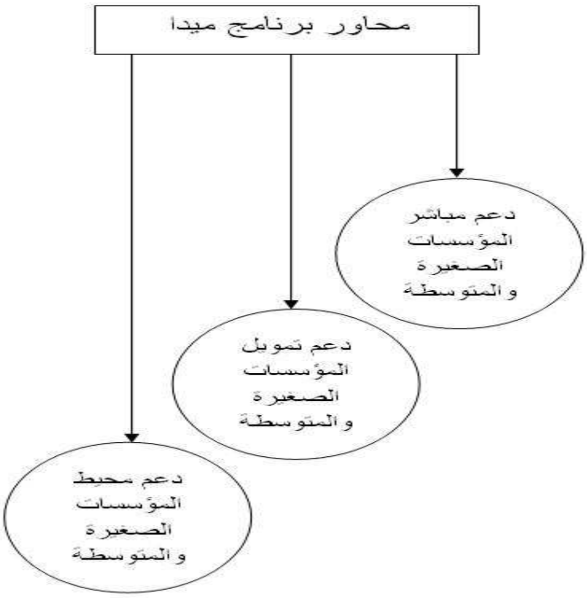
[2] يوسف قريشي وسليمة غدير أحمد ، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " برنامج EDPME " ، الأيام الدراسية الرابعة حول : الروح المقاولاتية والتنمية المستدامة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 17- 18 أفريل 2007 .

ومن جانب آخر تم التوقيع على برنامج " ميدا2 " بين الجزائر والاتحاد الأوروبي وهو برنامج إضافي واستكمالا لمبادرة سياسة الجزائر في تحسين تنافسية المؤسسات الوطنية، كما يعد استكمالا لبرنامج " ميدا 1 " حيث دخل حيز التنفيذ في جانفي 2011 ، وخصص له غلاف مالي يقدر بما يعادل 283 مليـــار دج وهو يهدف لتأهيل 20 ألف مؤسسة وطنية وتطوير الإنتاجية وجاء هذا في إطار البرنامج الخماسي خلال فترة (2010–2014)[1]،كما يسعى برنامج ميدا2 الى تيسير مهمة هذه المؤسسات في اعتماد التقييس بـــين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية باعتبارها حتمية لمواجهـــات تحـــديات الانفتـــاح الاقتصـــادي للجزائر[2]. وبما أن برنامج " ميدا2 " حديث الانطلاق فإننا لن نتطرق إليه في دراســـتنا هـــذه وسنقتصــــر بالدراسة على برنامج " ميدا1 ".

الفرع الأول: أهداف ومحاور برنامج ميدا:

الهدف الرئيسي للبرنامج وهو الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بهدف المساهمة أكثر في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الجزائر، كما يهدف هذا البرنامج إلى زيادة فاعلية و مردودية أكبر من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ووضع الشروط الملائمة لتطويرها وعلـــى هذا الأساس يرتكز برنامج الدعم ميدا في ثلاث محاور الموضحة في الشكل التالي[3] .

الشكل رقم (3–6): محاور برنامج ميدا



المصدر: من إعداد الطالب

[1] www.premier-ministre.gov.dz 22-10-2011.

[2] مصطفى بن بادة ، وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلمة موجه الى مجلس الأمة يوم 10 جويلية 2009.

[3] نوري منير، أثر الشراكة الاوروجزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ، الملتقي الدولي حول: متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، افريل 2006.

1 الدعم المباشر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: يعمل البرنامج على تنفيذ إجراءات تغطـي أولا التشخيص و التموضع الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مـن أجـل تقويـة مسـتواها التنافسي و أداءها في كل العناصر: التسيير، الإنتاج، التمويل، تسيير المخزونات، التسويق، الإجـراءات التسويقية و النشاط التجارية، التوزيع و التصدير، المـوارد البشـرية، التكـوين، نظـم المعلومـات و الاتصالات، النوعية والصيانة وغيرها من العناصر، فالبرنامج يهدف إلى تحسين مستوى كفاءة و تأهيل رؤساء وعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عبر دورات تكوينية متواصـلة وتقـديم الـدعم لكـل الإجراءات التي تمكن المؤسسات من التوصل إلى المعلومة عبر شبكة معلومات وطنية لمساعدتها علـى التأقلم مع متطلبات اقتصاد السوق .

2 دعم تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: البرنامج يساهم في تحسين تمويل المؤسسـات وتكوين مؤسسات مالية متخصصة من اجل توسيع سلسلة الوسائل الماليـة فـي متنـاول المؤسسـات و الممولين لمشاريعهم قصد تطويرها، وهذا لن يكون إلا بتشخيص و تأهيل الوظائف المحاسبية و الماليـة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

3 دعم محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : في إطار تلبية احتياجات المؤسسات الصـغيرة و المتوسطة تم وضع إجراءات تهدف إلى تحسين محيط المؤسسات و ذلك بتفعيل دور كل مـن هيئـات الدعم العمومية و الخاصة ، جمعيات أرباب العمل ، معاهد التكوين ، ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات .

الفرع الثاني: شروط الاستفادة من برنامج ميدا:

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي يستهدفها و يشملها برنامج ميدا هي كل المؤسسات الخاصة و التي تعمل في القطاع الصناعي ، قطاع الخدمات التي لها علاقة مباشرة بالصـناعة ، كمـا يجـب أن تستوفي الشروط التالية[1] :

- الممارسة في إحدى قطاعات النشاط التالية :
  - الميكانيك و التعدين .
  - الكهرباء و الإلكترونيك .
  - تجهيزات الإنشاء .
  - الكيمياء .
  - الخشب و الأثاث .
  - الصناعة الغذائية .

[1] نفس المرجع السابق .

- النسيج .
- الصيانة الصناعية .

- أن يكون لها نشاط لثلاث سنوات على الأقل .
- عدد العمال الدائمين 20 على الأقل .
- يجب أن يكون على الأقل 60% من رأسمالها الاجتماعي باسم شخص طبيعي أو معنـوي جزائـري الجنسية .
- أن يكون منظم على الصعيد الجبائي خلال ثلاث سنوات الأخيرة .
- أن يكون منخرطا في صندوق الضمان الاجتماعي خلال ثلاث سنوات الأخيرة .
- الالتزام بدفع مشاركة قدرها 20% من التكلفة الكلية لعملية التأهيل حيث 80% الباقي يمول من طرف الاتحاد الأوروبي .

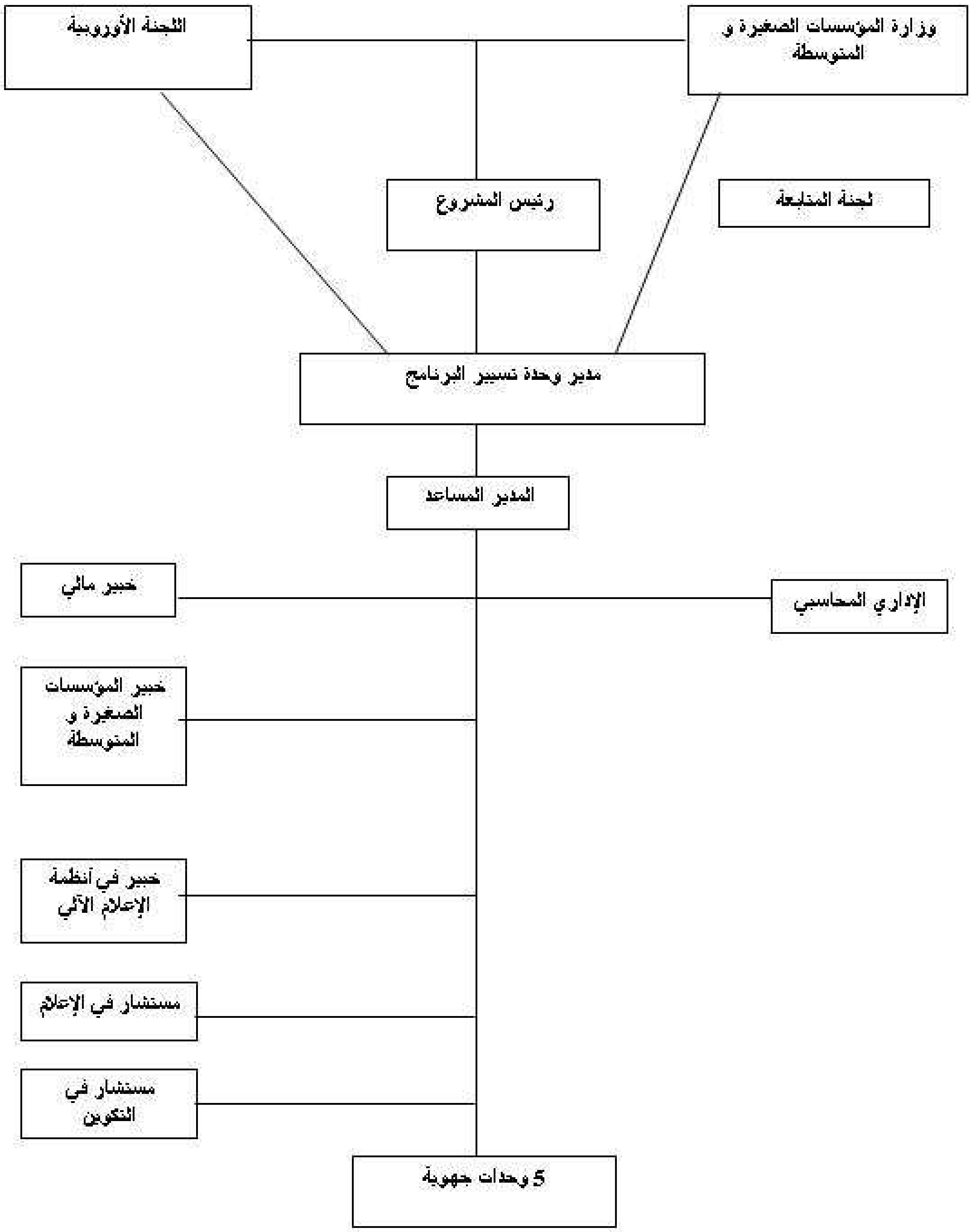
إذا استوفت المؤسسة الصغيرة و المتوسطة للشروط السابقة فإنها تستفيد من التأهيل في المجالات التالية :

- التسويق .
- الإنتاج ، الصيانة ، النوعية .
- الإدارة و التنظيم .
- المحاسبة المالية .
- مراقبة التسيير
- تسيير الموارد البشرية .
- التموين .
- التنمية الإستراتيجية .

الفرع الثالث: هيكل برنامج ميدا:

يتكون هيكل البرنامج من مدير وحدة سير البرنامج الذي يعينه مجلس مكون مـن ممثلـي الاتحـاد الأوروبي و إطارات وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، تتكون وحدة سير البرنامج من خبراء في تخصصات متعددة يتولون مهمة التشخيص، والشكل التالي رقم (4-4) يوضح الهيكل التنظيمي للبرنامج .

الشكل رقم (3−7):الهيكل التنظيمي لبرنامج ميدا.



المصدر : عبد الحميد بن الشيخ ، واقع تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأورومتوسطية –حالة الجزائر-،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الجزائر ،2010،ص138

الفرع الرابع: نشاطات برنامج ميدا:

تقدمت 716 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بطلب الانضمام إلى برنامج التأهيل من مجموع 2150 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أي ما نسبته 33,3 %[1]، وقد تخلت 268 مؤسسة عن البرنامج بعد القيام بالتشخيص والباقي أتمت على الأقل برنامج التأهيل.

أما القطاعات التي تعمل فيها المؤسسات المستفيدة من البرنامج نجد 28% منها تعمل في قطاع الصناعات الغذائية، و11% منها في الصناعات الكيمياوية و11% في مواد البناء و11% كذالك في الصناعات الميكانيكية والتعدينية و08% في الصناعات الكهربائية والالكترونية و06% في الصناعات النسيجية والألبسة .

وكان أهم النشاطات التي ركز عليها برنامج ميدا هي : 36% لترقية الادارة و26% لتطوير الانتاج و15% للجودة و14% للتسهيلات المصرفية و09% للتسويق[2].

المطلب الثاني:
التعاون التقني الألماني GTZ

ينشط برنامج الهيئة الألمانية للتعاون التقني في الجزائر في إطار التعاون التقني الثنائي منذ أكثر من 25 سنة، مساهمته تكمن في مرافقة عملية تحول الاقتصاد و المؤسسة الجزائرية في أربع مجالات هي[3]:

- السكن و العمران : يكمن في تشجع خلق و استعمال المساحات كأداة أساسية لتحرير سوق العقار .
- الفلاحة و الصيد البحري : يرافق مستشارو البرنامج التحول الحاصل في القطاع الفلاحي و الإنتاج الموجه للنشاط التجاري .
- حماية المحيط و تسيير الموارد المائية .
- ترقية النشاط الاقتصادي و الشغل : يقدم مساعدات تقنية ومالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تواجه صعوبات عديدة بانفتاح السوق الوطنية .

الفرع الأول: أهداف البرنامج :

يهدف البرنامج GTZ إلى تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي توظف اقل من 20 عاملا ، كما ينقسم هذا الهدف إلى أربع مكونات و الشكل رقم (4–5): يوضح ذلك[1] :

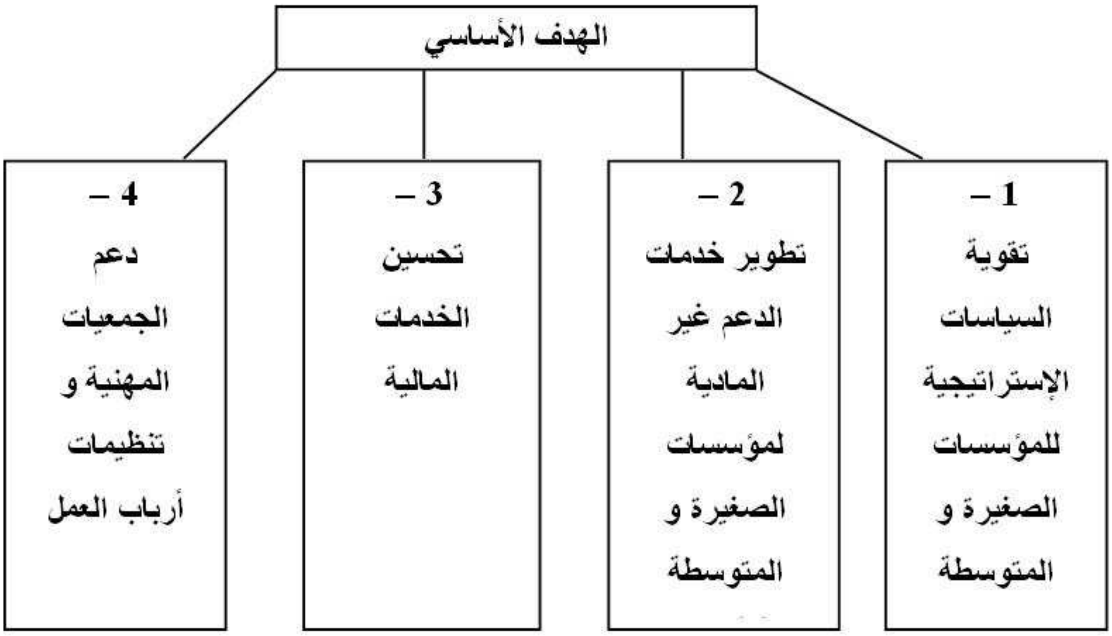
---

[1] أشوشن ليلى ، مرجع سابق ،ص 133.

[2] الأخضر عزي وهواري خيثر، محاولة لدراسة خيار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائرية خلال الفترة المرجعية (1962-2008)، الملتقى الوطني الاول حول :دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال 2000- 2010 ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس ، ماي 2011.

[3] نوري منير ، مرجع سابق .

الشكل رقم (3–8) : أهداف برنامج GTZ



المصدر: عبد الحميد بن الشيخ،مرجع سابق ،ص142.

1 تقوية سياسات و الاستراتيجيات المؤسسات: وذلك من خلال :

- تحليل محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المساهمة في ترقية نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- دعم الحوار و التشاور بين الدولة و القطاع الخاص .
- ترقية الاقتصاد الجهوي والمحلي .
- ترقية تكنولوجيا الابتكار وتحسين تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- إعداد اقتراحات حول : المشاريع السياسية : تطبيق امثل ، وسائل تطوير جوانب الشراكة، غرف التجارة ، غرف الحرف والصناعة التقليدية ، وضع نظام معلوماتي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- المساهمة في تشكيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في الاقتصاد الموازي .
- ترقية مساهمة المرأة في تقلد المسؤوليات .

2 تطور خدمات الدعم غير المالية : وذلك من خلال مايلي :

- دعم وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للبرنامج الوطني المتضمن دعم التسيير التقني وسير البرنامج .

[1] عبد الحميد بن الشيخ ، واقع تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأورومتوسطية –حالة الجزائر-،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الجزائر ،2010،ص142.

- تنمية الأسواق والخدمات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- إعلام وتحسس وتكوين ومرافقة أصحاب المؤسسات للحصول على القروض .
- ترقية شبكة التبادل و التعاون المؤسساتي .
- تنمية القطاعات الإنتاجية المحلية .

3 تحسين الخدمات المالية :

- إعداد وضعية قانونية ملائمة والاحتياجات القانونية المعمول بها في الجزائر .
- تكوين الإطارات وتعزيز الخبرات المحلية .

4 دعم الجمعيات المهنية وتنظيمات أرباب العمل : ذلك من خلال التنمية القدرات والكفـــاءات و البني التنظيمية للمجمعات المهنية .

الفرع الثاني: المساهمين في البرنامج

تعتبر الهيئة المنفذة لبرنامج التعاون التقني الألماني وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والوكالة الجزائرية لتنفيذ البرنامج ، وبمشاركة معاهد التكوين في التسير عبر مراكز الدعم الجهوية وهي كمايلي[1]:

- جهة الوسط : الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة ،المعهد الدولي للمانجمنت، المعهد العلي للتسير .
- جهة الغرب : معهد تطوير الموارد البشرية بوهران ، المركز الدولي بوهران.
- جهة الشرق : المعهد العلي للتسيير بعنابة .
- جهة الجنوب: المعهد العالي للتسيير بورقلة .

الفرع الثالث: نشاطات البرنامج

تمكن التعاون التقني الألماني من قيام بعدة نشاطات مختلفة كما يلي :

- إعداد توصيات واقترح في ميدان التسيير وتتعلق أساسا بالوظائف الحيوية للمؤسسة (الادارة العامـــة، الإنتاج، المؤونة، التسويق، التوزيع، البيع، تسيير الموارد البشرية) وذالك من خلال القاء مايقارب من 200 ساعة من المحاضرات و 9 أشهر من الملتقيات .
- تم تكوين 30 مستشار في إدارة أعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تم إصدار أول دليل جزائري خاص بالمكاتب الاستشارية لإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يوم 23-01-2009 ويعتبر هذا الدليل وسيلة مهمة لتسهيل مختلف البرامج المتعلقة بتسيير المؤسســـات، بحيث هذا الدليل يرافق المؤسسات في كل مراحل التأهيل[2] .

---

[1] أوشن ليلى ،مرجع سابق، ص134.
[2] يومية الفجر 24-01-2009.

- طرحت مشروع رائد في فائدة 10 مؤسسات فعالة تهتم بجانب تسيير الموارد البشرية والتجديد هـذا المشروع انطلق يوم 04 أفريل 2010 وأختتم يوم 21 جويلية 2010[1].

المطلب الثالث:

التعاون مع بعض البنوك والهيئات العالمية

تعاونت الدولة الجزائرية مع بنوك وهيئات دولية من اجل المساهمة في تأهيل المؤسسات الصـغيرة والمتوسطة حتى تتمكن من كسب قدرة تنافسية في أسواقها وتعدد هذا التعاون مع أكثر من جهة بدءا ببنك العالمي، والبنك الإسلامي للتنمية وغيرهما من هيئات كما يلي[2] :

1 **البنك العالمي :** تم التعاون مع البنك العالمي وبالخصوص مع الشركة المالية الدولية بإعداد برنامج للتعاون التقني بالتعاون مع برنامج شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات الصغيرة إعداد ووضع حيـز لتنفيـذ " بارومتر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " قصد متابعة التغيرات التي تطرأ على وضعيتها وسيدخل هذا البرنامج أيضا في إعداد دراسات اقتصادية لفروع النشاط ويهدف هذا البرنامج إلى :

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- تحسين حصول المؤسسات على التمويل .
- دعم المؤسسات الوسطية كالشركات الاستثمار و مراكز التدريب .

2 **البنك الإسلامي للتنمية :** تأسس هذا البنك في 10 / 12 / 1973 بتوقيع 22 دولة مـن منظمـة المؤتمر الإسلامي ، هدفه دعم التنمية الاقتصادية و التقدم الاجتماعي للدول الأعضاء وبدأ العمل الفعلـي للبنك في 20 أكتوبر 1975 في إطار التعاون مع هذا البنك، تم منح المساعدة المالية في إطار ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية ، يهدف مشروع التعاون هذا إلى:

- المساهمة قي تقوية و تعزيز قدرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- إدماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني .
- تحسين محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

3 **منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية :** تأسست (ONUDI) في سنة 1967 في فيينا لترقية التنمية الصناعية في الدول النامية عن طريق وضع برامج صناعية مخصصة لكل دولة هدفها الأساسـي

[1] Agence national de développement de la PME, bilan de l’ANDPME 2007-2010.

[2] قريش نصيرة ، مرجع سابق .

هو تدعيم إعادة الهيكلة ، و تحسين التنافسية للصناعات و المؤسسات لمواجهة التحرر و الانفتاح الاقتصادي .

بدأت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية العمل في الجزائر عام 1999 ، حيث تعمل على تطوير التنافسية وإعادة الهيكلة الصناعية لـ:8 مؤسسات عمومية و40 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ،كما تعمل (ONUDI) على تقديم مساعدات فنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، وذلك ضمن برنامج التأهيل الصناعي .

حقق هذا البرنامج النتائج التالية[1] :

- مشروع لمساعدة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في قطاع الصناعة الغذائية .
- تنفيذ تشخيص 12 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، مع تدخل مكاتب دراسات وطنية، و06 خبراء أجانب.
- انجاز نشرة تعرض مشروع الصناعات الغذائية .
- مشروع شبكة وطنية للمعلومات ، والمعارف الصناعية ، الاقتصادية ، الإحصائية والإعمال .
- مشروع قيادة التأهيل : تنظيم الدفعة الخامسة لتكوين مستشارين في التشخيص الاستراتيجي للتأهيل (تمت في المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية INPED، بومرداس ، من 25 إلى 30 سبتمبر 2004 ، لفائدة 30 مشارك) .
- تقوية القدرات الوطنية في مجال الجودة ، التصديق ، التقييس في الجزائر :

تنظيم ملتقى حول تحسين كل الأوجه المرتبطة بالجودة لفائدة المتعاملين في الصناعة الغذائية وهذا في (13 / 12 / 2004) .

- تكوين 50 مراجع داخلي للجودة .
- تكوين إطارات IANOR ، في إدارة الجودة وإدارة المحيط .
- مشروع ترقية الاستثمارات .

4 الشركة المالية الجزائرية الأوروبية : تعد شركة FINALEP أول تجربة في مجال تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، وهي عبارة عن شركة مالية تخضع للقانون الجزائري تهدف إلى ترقية الشراكة الأوروبية الجزائرية ، وخلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة تمارس نشاطها في المجال الإنتاجي ، تجمع متعاملين جزائريين و أوروبيين وذلك بالمساهمة في خوصصة المؤسسات العمومية ودعم وتنمية المؤسسات ، تقديم دراسات تقنية اقتصادية تأسست FINALEP في 30 / 04 / 1991 برأس مال يقدر بـ: 000. 750 . 73 دج يتوزع على الشكل التالي[2]:

- بنك التنمية المحلية(BDL) يساهم بنسبة 40 % .
- الوكالة الفرنسية للتنمية (AFD) يساهم بنسبة 28,74 % .
- القرض الشعبي الجزائري (CPA) يساهم بنسبة 20 % .

[1] عبد الرحمن بابنات و ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 172 .
[2] نوري منير ، مرجع سابق .

- البنك الأوروبي للاستثمار (BEI) يساهم بنسبة 11,26 % .

تجدر الإشارة أن طريقة تمويل FINALEP تختلف عن البنوك الجزائرية ، حيث تدخل بصفتها شـــريك حقيقي ، أما البنوك الجزائرية تتدخل بصفتها مقرض للأموال .

يمكننا ذكر بعض المؤسسات التي ساهمت في تمويلها FINALEP كما يلي :

- الشركة الجزائرية الأوروبية للأدوية و الأجهزة الطبية : وهي شركة مختلطة بين مجتمـــع صـــيدال وهيئة أوروبية تضم عدة مخابر " Shiring-plough-bouchara " .
- الشراكة الجزائرية اليونانية لزراعة التبغ " ATLASTOBACC-SPA " .
- الشركة الجزائرية الفرنسية لصناعة الأجهزة الالكترونية " EIS " .
- شركة صناعية المركبات الغذائية " SEMI " .

المطلب الرابع:

برنامج تنمية و تطوير بورصات معالجة المعلومات:

جاءت بورصة المعلومات في إطار المشروع الأورومتوسطي الذي يعد اكبر مشروع أنجز من طرف اللجنة الأوروبية من اجل تنمية المجتمع الدولي في مجال المعلومات ، حيث اقترحت وزارة المؤسســـات الصغيرة و المتوسطة برنامجا يخص إنشاء البورصة أورومتوسطية للتعاون و معالجة المعلومات .

1 نشأة البورصة : تم إنشاء بورصة المعلومات على شكل تعاونيات طبقا لما نص عليه القانون رقـــم 90 –31 الصادر في 04 ديسمبر 1990 ، تمثل بورصات معالجة المعطيات و التعاون فضاءات وسيطية للمعلومات و مؤشراتها لتنمية نشاطات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، وهي جمعية ذات غرض غير ربحي و تتكون من مؤسسات عمومية وخاصة[1] .

ضمن إطار التعاون الأورومتوسطي يندرج برنامج تنمية و تطوير بورصات معالجة المعلومات التي تهدف إلى ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذلك من خلال توفير و تبادل المعطيـــات ذات الطـــابع الاقتصادي ، هذه البورصة من شأنها أن تقوم على شكل موقع على شبكة الانترنت يحتوي على جميـــع المعلومات الاقتصادية الخاصة بوضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، في إطـــار هذا البرنامج تم

إنشاء أربعة بورصات لمعالجة المعلومات على مستوى التراب الوطني (شرق ،شمال ،جنوب ،غرب)، مهمتها توفير المعلومات اللازمة حول وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

تغطي نشاطات البورصة القطاعات التالية : صناعة الحديد و استخراج المعادن ، الميكانيك ، الكهرباء ، الالكترونيات ، صناعة البلاستيك و المطاط ، صناعة النسيج و الجلود .

[1] أوشن ليلى ، مرجع سابق، ص136

2 مهامها : تقوم هذه البورصة بإحصاء الطاقة الحقيقة للمؤسسات الجزائرية للمناولة، وإجراء العلاقات بين عروض وطلبات المناولة و الإشراك على المستوى الوطني و الدولي ، وتشجيع الاستعمال الأمثـــل للقدرات الإنتاجية التي تمتاز بها الصناعات الموجودة حاليا والتي سيتم إنشاؤها ، وتكوين بنك للمعلومات الاقتصادية من خلال معالجة مختلف المعلومات المتحصلة عليها عن المؤسسات الصغيرة والمتوســطة ، وإعلام و توجيه و تزويد المؤسسات عن طرق تقديم النصائح و المعلومات اللازمة، وتنظــيم و تنشــيط اللقاءات و المؤتمرات حول موضوع المناولة[1].

3 أهداف البرنامج : يهدف برنامج تنمية و تطوير بورصات معالجة المعلومات إلى تمكين المؤسســـات الصغيرة و المتوسطة من تجاوز مشاكلها و الراجعة أساسا إلى صغر الحجم الذي يميزها، انطلاقا من هذا الهدف تعتبر بورصة معالجة المعلومات بمثابة المكمل لنشاط المؤسسات الصغيرة و المتوســطة خاصـــة على المستوى النوعي ، وكذالك تمكين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلق تسيير تكنولوجي عالي بتكاليف متحكم فيها وبالتالي يمكن تحملها وبهذا يمكن اعتبارها بمثابة البديل الذي يمكنه تحقيق أكثر فعالية على مستوى مجال نشاطها في مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[2]. ومن خلال ذالك ينبغي علـــى مختلف البورصات أن تكون علاقات تعاون فعالة بينها بهدف تكوين قـــوة وطنيـــة تســـاعد المؤسســـات الصغيرة و المتوسطة على حل معظم مشاكلها .

---

[1] مجلة فضاءات : وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ، العدد 00 ، 2002 ، ص 13 .
[2] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

خلاصة الفصل

كان واضحا اهتمام الجزائر بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تسطير برامج تأهيـل هذه المؤسسات وشحذ مجهودات كبيرة في هذا المسار مدعوما بتعاون دولي من مختلـف هيئـات ودول متعددة كل ذلك بهدف الرفع من قدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية التي ستواجه المؤسسات الأجنبية في أسواقها جراء الانفتاح الاقتصادي من خلال فتح أبواب التجارة الحرة والآثار المختلفة للعولمة الاقتصادية، بحيث انقسمت البرامج الجزائرية لتأهيل المؤسسات الوطنية إلى برامج خاصة بالمؤسسات الصناعية حيث استفادت منه المؤسسات التي تعمل في مجال الصناعة أو الخدمات المتصلة بالصـناعة، وبـالنظر إلـى نتائجه نرى أنها تتطلب الكثير من الجهد الإضافي حتى تتمكن الجزائر من إيجاد مؤسسات وطنية قويـة. أما الشق الثاني من برامج التأهيل كان مخصصا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لم يشملها البرنامج الأول وهي تمثل نسبة كبيرة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وكذلك بالنظر إلى نتائج هذا البرنامج نلاحظ أنه يحتاج إلى المزيد من الجهد والدعم.

وفي الأخير حققت الجزائر خطوات هامة على طريق تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسـطة مـن أجل كسب قدرة تنافسية تجعل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قادرة على الصمود في سـوق تنافسـية منفتحة على الأسواق العالمية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

جاءت دراسة موضوع تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطوير التنافسية فيما بينهـا فـي ثلاث فصول، بحيث تناولنا في الفصل الأول المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الصـغيرة والمتوسـطة مـن تعاريف والصعوبات التي تعترض إيجاد تعريف موحد لهذا النوع من المؤسسات، وكان هناك أكثر مـن تعريف نظرا لاختلاف زوايا النظر إليها، كما تناولنا سيمات وتصـنيفات هـذه المؤسسـات وأهميتهـا الاقتصادية والاجتماعية ورغم ذالك هناك مشاكل كثيرة تعترض هذه المؤسسات. أما في الفصل الثـاني جاء حول الإطار النظري للتنافسية حيث تطرقنا إلى مفهوم التنافسية الذي يشمل المؤسسة وقطاع النشاط والدولة وحاولنا التقريب بين هذه المستويات الثلاث من التنافسية ،وفي الأخير تناولنـا مفهـوم الميـزة التنافسية والقوي الخمس التي تربط تنافس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما آخر فصل جاء لدراسة واقع تأهيل المؤسسات في ظل التنافسية في الجزائر من خـلال المفـاهيم المرتبطة بالتأهيل المعتمد في الجزائر، حيث هناك مبادئ للتأهيل كما له دوافع وأهداف، كما جاء في هذا الفصل متطلبات التأهيل لابد من توفرها حتى تكون عملية التأهيل فعالة ومجديـة علـى أرض الواقـع، وحولنا دراسة البرامج الجزائرية لتأهيل المؤسسات الصناعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسـطة، وفـي الأخير تعرضنا لبرامج الدعم الخارجية لتأهيل هذه المؤسسات من أجل الرفع من القدرة التنافسـية لهـذه المؤسسات .

نتائج اختبار الفرضيات

يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيات كما يلي :

- بعد دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبين أن هذا النوع من المؤسسات لا يمكن الاستغناء عنها لأنها يمتلك قدرات ذاتية لا تمتلكها المؤسسات الكبيرة، حيث بإمكانها المساهمة وبشـكل فعـال فـي النهوض بالاقتصاد. ومن خلال ذالك تكون الفرضية الأولي صحيحة .
- مع تناول موضوع التنافسية تبين أن كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في الاقتصاد تسـعي للوصول إلى مستوي من التنافسية تصبح بإمكانها المحافظة أو زيادة مكاسبها في الأسواق. وهذا يدل علي صحة الفرضية الثانية .
- في دراسة واقع الجزائر لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين قدرتها التنافسية تبين أن للجزائر برامح وطنية مسطرة من قبل الهيئات الوصية على هذا القطاع، وكـذالك هنـاك دعـم خارجي مادي وغير مادي تعمل علي مساعدة الجزائر لتطـوير تنافسـية مؤسسـاتها الصـناعية و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفي ذلك دلالة علي أن الفرضية الثالثة صحيحة .

نتائج الدراسة

من خلال تحليل الفرضيات السابقة في هذه الدراسة فقد توصلنا إلي النتائج التالية :

- إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي في مقدمة قاطرة التنمية حيث لا يمكن للمؤسسات الكبيرة أن تستغني عنها وأن معظم الإنتاج العالمي آتي من خلالها، وتشغل اليد العاملة أكثر بحيث تعتمد الدول عليها لامتصاص البطالة وإعادة الدخول.
- إن كثرة تعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنوعها يدل على الأهمية البالغة التي تحظى بها من قبل كل الفئات والهيئات والدول وهذا بدوره راجع إلى تعمق الدارسين في هذا الموضوع.
- هناك سمات خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتفرد بها وتكسبها قوة في مجالها لا يتسنى لغيرها ولكن في المقابل هناك بعض النقائص تجبرها على التعويض عليها من مصادر أخرى حتى لا تلغيها من السوق.
- إن كثرة الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة زاد من عددها وتشعبها حتى أصبح لها تصانيف كثيرة وكل تصنيف معين ينظر إليها من زاوية معينة .
- توصلنا إلى أنا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساهمات عديدة في المجال الاقتصادي والاجتماعي لا يمكن لغيرها من المؤسسات الكبيرة أن تساهم مثلها وهذا راجع لطبيعة هذا النوع من المؤسسات.
- في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكثير من المشاكل سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية وهذا يعود كذالك لطبيعتها من جهة وإلى القائمين عليها من جهة أخرى وكذا من جهة ثالثة إلى المسؤولين عن القطاع في الدولة ، وهذا كله يضطرها إلى الوقوف أمام تحديات عديدة .
- لكل مشروع له أسباب الفشل عليه الحذر منها وعليه كذالك الأخذ بعوامل النجاح وهي كثيرة وعديدة وممكنة لكل من أراد لمؤسسته التفوق .
- تم التعرف على مفهوم التنافسية على المستويات الثلاث: المؤسسة، القطاع ، الدولة . وكذالك العلاقة التي تربط بين هذه المستويات من التنافسية، كما أن لها أهداف وأسباب جعلت المؤسسات تتنافس فيما بينها من أجل المحافظة على المكاسب وزيادة مكاسب أخرى.
- عرفنا مقاييس للتنافسية و لكل مستوى معين من التنافسية مؤشرات خاصة به ، تقاس بها المؤسسة لمعرفة مدى قدرتها التنافسية ، ويقاس بها القطاع لمعرفة مدى تماسكه ، والدولة لمعرفة مدى قوة اقتصادها .
- من بين أهم مكونات التنافسية هي صناعة ميزة تنافسية حيث تم التعرف عليها ومحدداتها وأنواعها وخصائصها وكذالك معيار الحكم على جودة الميزة التنافسية.
- للمؤسسة الموجودة في مجال صناعتها خمس قوى تتفاعل مع بعضها من اجل التنافس على مواقع أفضل ، فمنها مؤسسات أخرى تريد الدخول للصناعة وكذالك خطر المنتجات البديلة الذي تطرحه مؤسسات أخرى ، كما أن للمشترين والموردين قوى تفاوضية تحد من قدرة المؤسسة على الصمود إن لم تتكيف مع هذه القوى المتعارضة ، و هناك مؤسسات تتزاحم في الصناعة الواحدة.

- الجزائر تهتم بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذا أفردت لها وزارة خاصة بالقطاع كما أقــرت لهــا الكثير من مراسيم وقوانين تنظمها وهيئات وبنوك تدعمها.
- تم التعرف على معنى تأهيل المؤسسات ومبادئ التأهيل في الجزائر والصعوبات التي جعلت السلطات المعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفكر في عملية تأهيلها .
- شرحت الدراسة آليات عديدة من التأهيل من خلالها تكون عمليــات تأهيــل المؤسســات الصــغيرة والمتوسطة ناجحة وفي مستوى تنافس بها المؤسسات الأجنبية جراء الانفتاح التجاري وأثار العولمــة الاقتصادية .
- كما أن للتأهيل متطلبات من الضروري توفرها للمؤسسات فبدونها يكون برامج التأهيل بعيد عن واقع المؤسسات.
- تم التعرف على البرامج الجزائرية للتأهيل سواء تأهيل المؤسسات الصناعية أو المؤسسات الصــغيرة والمتوسطة المعتمدة من طرف الجهة الوصية عن القطاع .
- هناك تعاون دولي تحضي به الجزائر لتعزيز وتأهيل مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة ولكن يبقى فــي مجمله محدود وغير كافي .

التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة السالفة الذكر التي توصلنا إليها ضمن البحث في موضوع تأهيل مؤسســات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتطوير تنافسيتها نقدم التوصيات التالية:

- على الجهات المعنية في الجزائر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمل جاهدة من أجل الاســتمرار في إصلاحات هذا القطاع وتطويره وهذا عن طريق فترات زمنية متتالية وقصيرة.
- علاج مشاكل وتحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق دفعات مختلفة التركيز من أجــل المحافظة وتأهيل هذا القطاع.
- الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة في تطوير ودعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إنشاء معهد أكاديمي يعنى بدراسة وتدريس التنافسية لدعم بيئة المؤسســات الصــغيرة والمتوســطة بالمختصين والكوادر في هذا القطاع.
- إنشاء معارض دائمة عبر مختلف جهات الوطن للتعريف بمنتوجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لتشجيع المنتجين والمستثمرين.
- المشاركة في المعارض الدولية بمنتوجات المؤسسات الرائدة في الجزائر وذلــك بهــدف التعريــف بالقدورات الجزائرية ومحاولة غزو الأسواق الأجنبية .
- الاستفادة بأوسع ما يمكن من المساعدات الأجنبية التي تعنى بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوســطة الجزائرية.

- العمل على نشر ثقافة تطوير وتأهيل المؤسسات الخاصة والرقي بمستوى الملاك والمسـيرين لهـذه المؤسسات من خلال برامج إعلامية بالوسائل الإعلامية المختلفة.

أفاق البحث:

بعد معالجة موضوع بحثنا تبين أن هناك جوانب مختلفة جديرة بالدراسة منها كما يلي:

- دراسة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالمقارنة مع الدول المغاربية .
- آليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول الجوار.
- البحث في كيفيات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول الرائدة في ذالك والدروس المستفادة منها.

أساليب إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة.

قائمة المراجع

الكتب :

ـ أحمد محمد محرز،الوسيط في الشركات التجارية،المعارف،مصر،2004 .

ـ إلهام فخري طملية، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،2009 .

ـ توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 .

ـ جريجوري اف و كيشيل ، كيف تبدأ مشروعا وتديروه وتحافظ عليه ، مكتبة جرير،المملكة العربية السعودية،2004 .

ـ خبابة عبد الله وآخرون، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009 .

ـ خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة ، الأردن ، 2007 .

ـ رابح خوني ورقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها،أترك للنشر والتوزيع ،مصر،2008

ـ سعاد نايف برنوطي ، إدارة الأعمال الصغيرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 .

ـ طاهر محسن الغالبي ووائل صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2007 .

ـ طاهر محسن و منصور الغالب،إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة،دار وائل للنشر ،الأردن،2009 .

ـ طلعت أسعد عبد الحميد ، السوق الفعال : الأساسيات والتطبيق ، المتحدة للإعلام ، مصر1999 .

ـ عباس حلمي المنزلاوى،القانون التجاري : الشركات التجارية،.ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،الطبعة الرابعة،1994.

ـ عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة ،الدار الجامعية،مصر،2009

ـ علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.

ـ فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2006 .

ـ فتحي قابيل محمد متولي ، المشروعات الصغيرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، مصر ، 2005.

ـ فوزي محمد سامي،الشركات التجارية الأحكام العامة والخاصة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان،2006 .

ـ مؤسسة التمويل الدولية،دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،2009.
ـ ماهر حسن المحروق وإيهاب مقابله ، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة ، الأردن ،2006.
ـ مايكل بورتر.ترجمة: عمر سعيد الأيوبي،الإستراتيجية التنافسية : أساليب تحليل الصناعات والمنافسين ،كلمة ،أبوظبي ،2010 .
ـ محمد أحمد عوض ،الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001 .
ـ محمد الباشا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث ، دار صفا للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000 .
ـ محمد رياض ، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ،2002 .
ـ محمد فالح صالح،إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل ، دار الحامد ، الأردن ، 2004.
ـ محمد فريد الصحن ، التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999 .
ـ محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي ، منشأة المعارف ،الاسكندرية، 2002 .
ـ محمد هيكل ، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة ، مجموعة النيل العربية ،مصر، 2002 .
ـ مدحت القريشي ، الاقتصاد الصناعي ، دار وائل للنشر ، الاردن ، الطبعة الثانية 2001 .
ـ المرسي السيد حجازي ، اقتصاديات المشروعات العامة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
ـ مصطفى محمود أبوبكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 .
ـ نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ،2007 .
ـ نبيل مرسي خليل،الميزة التنافسية في مجال الأعمال،مركز الإسكندرية للكتاب،مصر،1998.
ـ هالة محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2002 .

الرسائل العلمية

ـ إبراهيم عبد الحفيظي ، دراسة تنافسية الاقتصاد الجزائري في ظل العولمة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر،2009 .
ـ أحمد بن قطاف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمبدعة في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007.

- اوشن ليلى ،الشراكة اجنبية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولدي معمري ، تيزي وزو ،2011 .
- بوشارب أحمد، تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل منطق التبادل الحر الأورو–متوسطية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزئر .
- حكيم شبوطى، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية – دراسة حالة الجزائر – رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر،2008 .
- رحماني أسماء، دور براءة اختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة مؤسسة AMPMECA – IND– رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، 2009 .
- زياني محمد، تسيير الموارد التكنولوجية وأثرها على تنافسية المؤسسة الصناعية – حالة المؤسسة الوطنية للشاحنات الصناعية–رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر 2009.
- سهام عبد الكريم ،دور الشراكة الاجنبية في زيادة تاهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة سعد دحلب ،البليدة ، 2007 .
- شعيب اتشي ،واقع وأفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الاوروجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر،2008 .
- عبد الحميد بن الشيخ ، واقع تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأورومتوسطية –حالة الجزائر–،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الجزائر ،2010 .
- عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية – حالة الصناعات التحويلية بالجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر،2004.
- عليواش أمين عبد القادر،.أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر،2007 .
- لخلف عثمان ، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها – دراسة حالة الجزائر– ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2004.
- مهلل عبد المالك، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأهداف والآليات، رسالة ماجستير،جامعة الجزائر، 2005 .

الملتقيات والمقالات

- الاخضر عزي وهواري خيثر، محاولة لدراسة خيار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائرية خلال الفترة المرجعية (1962ـــ2008)، الملتقى الوطني الاول حول :دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال 2000ــ 2010 ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير ، جامعة بومرداس ، ماي 2011.
- أوسرير منور وسعيد منصور فؤاد ، الابتكار والابداع كعنصرين أساسيين في عملية التأهيل ، الملتقي الدولي حول: متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، افريل 2006.
- بالحاج فراجي وأكرم محمد: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنمية المستدامة بالجزائر ، الملتقى الدولي الثاني حول متطلبات التنمية في أعقاب إفرازات الأزمة المالية العالمية 28–29 أفريل2010 ،جامعة بشار.
- بلال احمية، دور التمويل بالمشاركة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الاوروعربية، الملتقي الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، افريل 2006
- بوزيان عثمان، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: متطلبات التكيف وآليات التأهيل، الملتقي الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، افريل 2006.
- تشام كمال وتشام فاروق، دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة الجزائرــ تونس ــ المغرب ، الملتقي الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، أفريل 2006.
- جمال بالخباط جميلة، متطلبات التأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة ، الملتقي الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، أفريل 2006.
- خليفي عيسى وكمال منصوري ، مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقي الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، افريل 2006.
- خوني رابح وحساني رقية ، واقع وأفاق التمويل التأجيري في الجزائر وأهميته كبديل تمويلي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقي الدولي حول: متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، افريل 2006.

- الداوي الشيخ ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول:التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 09 - 10 مارس 2004
- زايد مراد ،الريادة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ،الملتقى الدولي حول المقاولتية: التكوين وفرص الاعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير ،جامعة محمد خيضر بسكرة، أفريل 2010.
- زايدي عبد السلام، أهمية نظام الحاضنات في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجارب عالمية وسبل الاستفادة منها، الملتقى الوطني الأول حول :دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال 2000ـ 2010 ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس ، ماي 2011.
- ساري أحلام، أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، الملتقى الوطني الاول حول : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية في الجزائر خلال فترة 2010-2011 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة ، بومرداس ، 18-19 ماي 2011.
- سليمان ناصر وعواطف محسن، تمويل المؤسّسات الصّغيرة و المتوسّطة بالصيغ المصرفية الإسلامية ، الملتقى الدولي الأول : حول الاقتصاد الإسلامي ، الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي - غرداية ،23 - 24 فيفري 2011.
- سليمان ناصر، تأهيل المؤسسات المصرفية العمومية بالجزائر الأسلوب والمبررات، الملتقي الدولي حول: متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، افريل 2006.
- سمير عمير، تكنولوجيا المعلومات والاتصال حافز أم عائق أمام تأهيل المنشأة الصغيرة والمتوسطة ، الملتقي الدولي حول: متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، افريل 2006.
- سيد ناجي مرتجي.المشروعات الصغيرة والمتوسطة : الجمهور والمشكلات وإطار التطور.ندوة ـ المشروعات الصغيرة والمتوسطة عن الوطن العربي ـالإشكاليات وآفاق التنمية ـ المنظمة العربية للتنمية الإدارية.القاهرة.18 ـ 20 يناير 2004 .
- شبايكي سعدان ، معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول:حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية، جامعة عمار ثليجي ،الأغواط ، 8- 9 أفريل2002
- شوقي جباري ، الابتكار أداة فعالة للنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، الملتقى الوطني الاول حول : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية في الجزائر خلال

فترة 2010-2011 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة امحمد بوقرة ، بومرداس ، 18-19 ماي 2011.

- صالح صالحي، أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات و آفاق التنمية ، القاهرة، 18-22 يناير 2004.
- عبد الحق بوعتروس ومحمد دهان ، تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقى الدولي حول: سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات ـ دراسة حالة الجزائر والدول النامية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 21 ـ 22 نوفمبر 2006.
- عبد الكريم بوغدو، مدير التنافسية على مستوى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،شرائح عرض، تيارت ، 09 جويلية 2007.
- عروب رتيبة ، وربحي كريمة ، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقي الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، أفريل 2006.
- قريش نصيرة ، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقي الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، أفريل 2006
- كمال رزيق وفارس مسرور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقي الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،أفريل 2003 .
- كمال منصوري ، المؤسسات الصغيرة كمصدر للنمو و الإبداع و الريادة ، الملتقى الوطني الاول حول : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية في الجزائر خلال فترة 2010-2011 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة امحمد بوقرة ، بومرداس ، 18-19 ماي 2011.
- لخضر مداح و ماجي عبد المجيد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية إستراتيجية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، الملتقى الوطني الاول حول : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية في الجزائر خلال فترة 2010-2011 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة امحمد بوقرة ، بومرداس ، 18-19 ماي 2011.
- محمد بن بوزيان والطاهر زياني ، دور تكنولوجيا الحاضنات في تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقي الدولي حول : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، افريل 2006.

- محمد فتحي صقر، واقع المشروعات والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية ، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية 18-20 يناير2004 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .
- مصطفى بن بادة ، وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلمة موجه الى مجلس الأمة يوم 10 جويلية 2009.
- منظمة العمل العربية ، المشروعات الصغيرة والمتوسطة كخيار للحد من البطالة وتشغيل الشباب في الدول العربية ، مؤتمر العمل العربي ، الدورة الخامسة والثلاثون ، مصر 23 فيفيري -01 مارس 2008 .
- منظمة العمل العربية.،ورقة عمل حول: دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تخفيف أزمة البطالة،الملتقى العربي للتشغيل،بيروت 19ـــ 21 /2009/10.
- موسوس مغنية و بلغنو سمية ، ترقية محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة الجزائر ، الملتقي الدولي حول: متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، افريل 2006.
- نوري منير، أثر الشراكة الاوروجزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقي الدولي حول: متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشلف، افريل 2006.
- الوسط،، كتاب للجميع : العدد 2439 ، يوم 11مايو 2009.
- يوسف قريشي وسليمة غدير أحمد ، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " برنامج EDPME " ، الأيام الدراسية الرابعة حول : الروح المقاولاتية والتنمية المستدامة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 17- 18 أفريل 2007 .
- يومية الفجر 24-01-2009.

المجلات

- احمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11،مايو 2007 .
- إيرول طايماز، المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الصناعات التحويلية التركية،مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية،2002 .
- بن عنتر عبد الرحمان ، واقع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 24،العدد الاول ، 2008 .

- جبار محفوظ ، المؤسسات المصغرة ، الصغيرة والمتوسطةومشاكل تمويلها، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، فيفري 2004.
- علي ميّا، دراسة ميدانية وتحليلية للمشاكل والعقبات التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في القطر العربي السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27 العدد 2،سوريا،2005 .
- مجلة فضاءات : وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ، العدد 00 ، 2002 .
- محمد عدنان وديع،القدرة التنافسية وقياسها ، سلسلة جسر التنمية العدد 24،المعهد العربي للتخطيط،الكويت،2003 .
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار،.تجارب دولية : المشروعات الصغيرة والمتوسطة دورية ربع للتسوية : العدد الأول ، مجلس الوزراء،القاهرة، نوفمبر 2002 .
- المعهد العربي للتخطيط ، تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة : الخصائص والتحديات ،سلسلة دورية : العدد93 ماي 2010 السنة 9 ،الكويت .
- نوري منير ، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04

القوانين والمراسيم

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 7 فيفري 2007 ، يحدد إرادات ونفقات الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الجريدة الرسمية بتاريخ 18 مارس 2007 ، العدد 18.
- المرسوم التنفيذي رقم 02-337 المؤرخ في 11نوفمبر 2002، يتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،الجريدة الرسمية بتاريخ 13نوفمبر 2002 العدد 74
- المرسوم التنفيذي رقم 05 – 165 المؤرخ في 3 ماي 2005 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها وسيرها ، الجريدة الرسمية بتاريخ 4 ماي 2005 العدد 32 .
- المرسوم التنفيذي رقم 2000ـــ192 المؤرخ في 16 جويلية 2000، الجريدة الرسمية 19 جويلية 2000، العدد 43.
- المرسوم الرئاسي رقم 04 – 134 المؤرخ في 19 أفريل 2004 يتضمن القانون الأساسي للصندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الجريدة الرسمية بتاريخ 28 أفريل 2004 العدد 27 .

مراجع باللغة الأجنبية

- Minister de la petite et mayenne entrepriseetde l’artisanat,recueil des textes legislatifs et reglementaires regissant le secture de la pme , 2005 .
- Alain – charles et ahmed silem .(lexiaue de gestion) dalloz 6 edition . Italie , 2003
- De la petite et moyenne enterprise, mis a niveau et competitivite industrielle 1 Ministere
- Ministère de l’Industrie et de la restuction : dispostif demis aniveau, 2000 .
- Ministère de l’Industrie.fonds de promotion de la competitivite idustrielle. Manuel des prosudures 2006 .
- Questionnaire d’information préalable pour l’adhésion au Programme de mise a niveau, Fonds des Promotion de la Compétitivité Industrielle , Ministère de l’Industrie .
- Étude de faisabilité du programme national de mise à niveau de la PME, Le Ministère de la PME et de l’Artisanat, Octobre 2003.

- Le programme national de mise à niveau de la PME Algérienne , Ministère de la PME et de l’Artisanat .
- Agence nacionale de dévloppement de la PME, bilan de l’ANDPME 2007-2010
- : ministére de PME , actes des assises nationale PME , 2004

مواقع من الانترنت

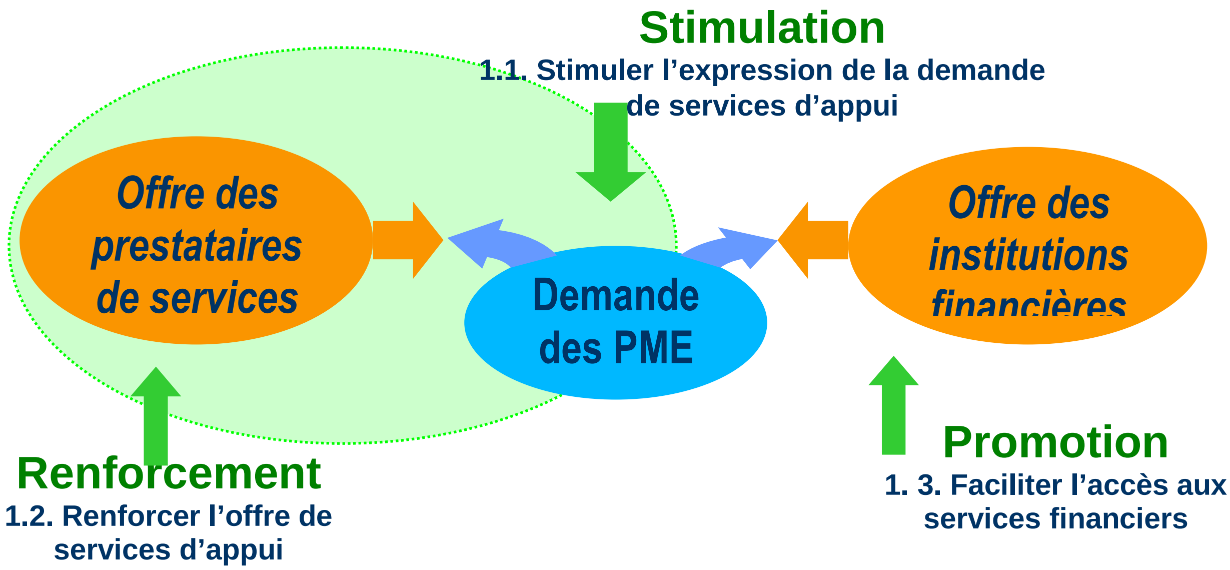
- www.kenanaonline.com 02-06-2011
- www.indonesiaindonesia.com .02-06-2011
- www.europa.eu 01-10-2011
- www.iraqism.com 02-06-2011
- www .etudiantdz.net 03-06-2011
- www.andpme.org.dz. 03-06-2011.
- www.europa.eu 01-10-2011.

الملاحق

الملحق 1

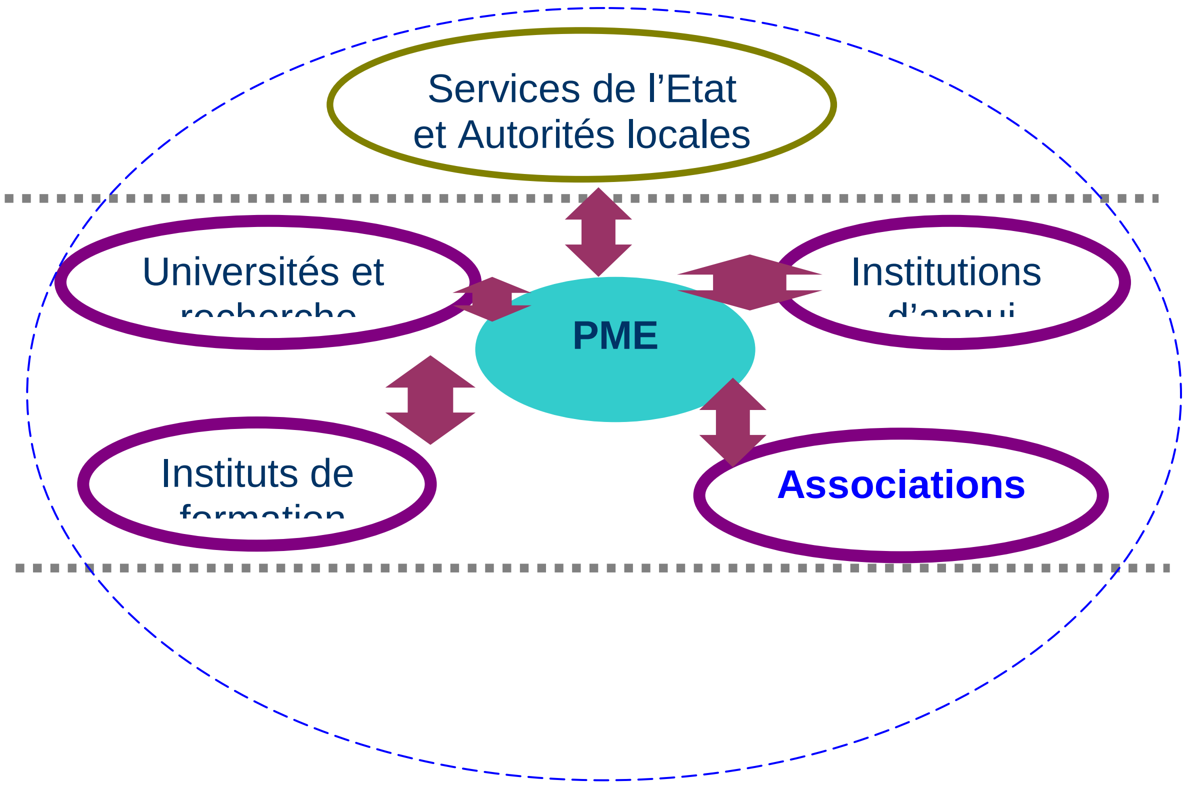

Répartition des moyens
NIVEAU MACRO
3. Mise en oeuvre d’une stratégie nationale
tat/PME)ة(réformes, dialogue
5%
NIVEAU MÉSO
2. Mise à niveau de l’environnement des PME
20%
NIVEAU MICRO
Mise à niveau des •
75%

الملحق 2



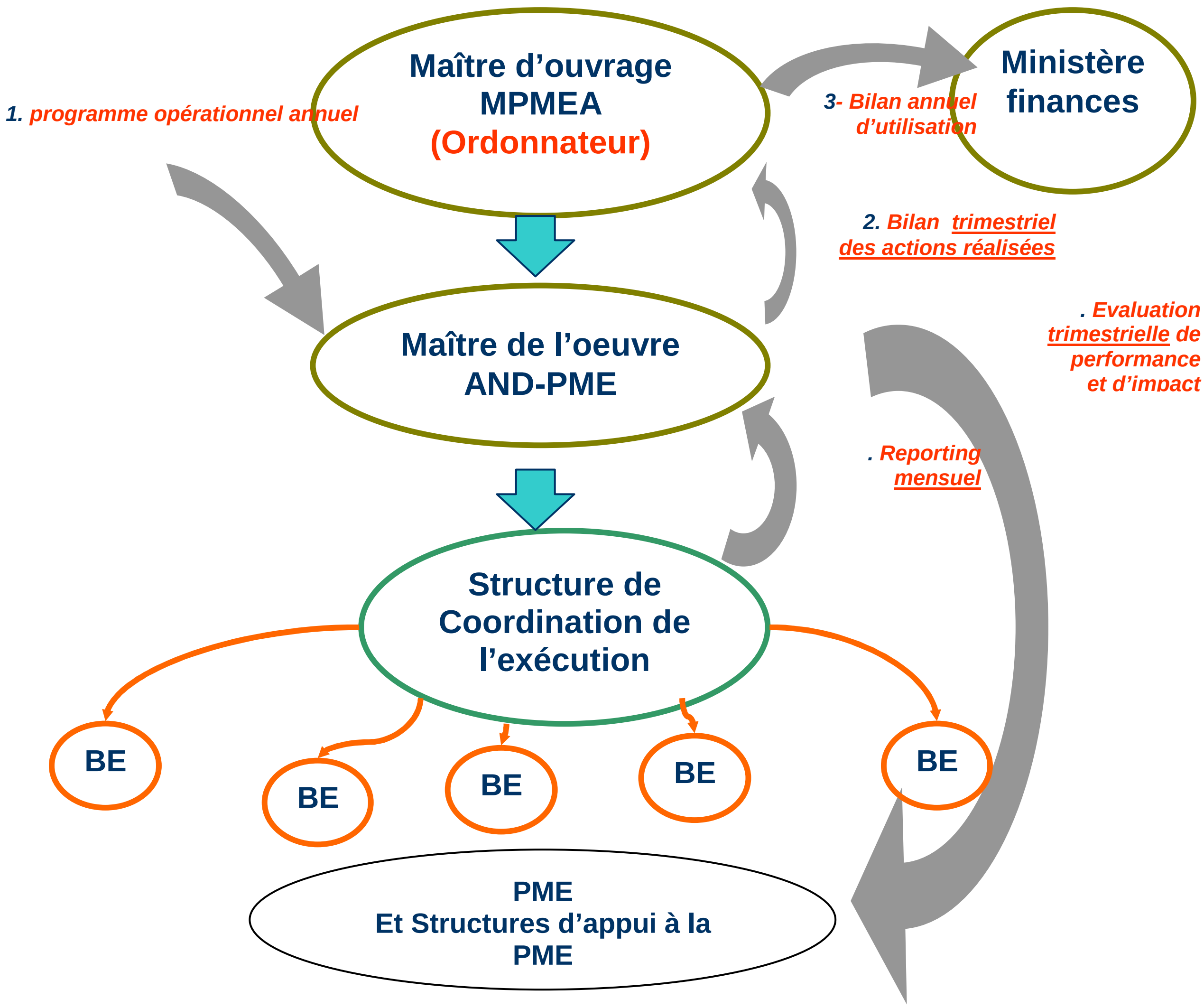
Stimulation
1.1. Stimuler l'expression de la demande de services d'appui
Offre des prestataires de services
Demande des PME
Offre des institutions financières
Renforcement
1.2. Renforcer l'offre de services d'appui
Promotion
1. 3. Faciliter l'accès aux services financiers

الملحق 3



Services de l’Etat
et Autorités locales
Universités et
Institutions
PME
Instituts de
Associations

الملحق 4



Maître d'ouvrage
MPMEA
(Ordonnateur)
Ministère finances
1. programme opérationnel annuel
3- Bilan annuel d'utilisation
2. Bilan trimestriel des actions réalisées
Maître de l'oeuvre
AND-PME
. Evaluation trimestrielle de performance et d'impact
. Reporting mensuel
Structure de Coordination de l'exécution
BE
BE
BE
BE
BE
PME
Et Structures d'appui à la PME

الملحق 5

الرقم	عنوان النص	رقم الجريدة الرسمية	تاريخ النشر
1	القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	77	15ديسمبر 2001
2	المرسوم التنفيذي رقم 373/02 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 المتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد قانونه الأساسي.	74	13 نوفمبر2002
3	المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 فبراير سنة 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات.	13	26فبراير 2003
4	المرسوم التنفيذي رقم 79/03 المؤرخ في 25 فبراير سنة 2003 المحدد للطبيعة القانونية لمراكز تسهيل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مهامها و تنظيمها.	13	26فبراير 2003
5	المرسوم التنفيذي رقم 03 /80 المؤرخ في 25 فبراير سنة 2003 المتضمن إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وعمله.	13	26فبراير 2003

6	مرسوم رئاسي رقم 134/04 مؤرخ في 29 صفر عام 1425 الموافق 19 أبريل سنة 2004 ، يتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	27	28أفريل 2004
7	المرسوم التنفيذي رقم 03 /188 المؤرخ في 22 أفريل سنة 2003 المتضمن إنشاء المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة و تنظيمه وسيره.	29	23أفريل 2003
8	المرسوم التنفيذي رقم 03 /298 المؤرخ في 10 سبتمبر 2003 المتضمن تنظيم وسير المفتشية العامة لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .	55	1سبتمبر 2003
9	المرسوم التنفيذي رقم 03-374 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتعلق بالتصريح التشخيصي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	67	5نوفمبر 2003
10	المرسوم التنفيذي رقم 03-375 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة الأغواط."	67	5نوفمبر 2003
11	المرسوم التنفيذي رقم 03-376المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة باتنة"	67	5نوفمبر 2003
12	المرسوم التنفيذي رقم 03-377 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة البليدة	67	5نوفمبر 2003
13	المرسوم التنفيذي رقم 03- 378المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة تلمسان."	67	5نوفمبر 2003
14	المرسوم التنفيذي رقم 03-379 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة سطيف."	67	5نوفمبر 2003
15	المرسوم التنفيذي رقم 03- 380 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة عنابة."	67	5نوفمبر 2003
16	المرسوم التنفيذي رقم 03-381 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة قسنطينة."	67	5نوفمبر 2003
17	المرسوم التنفيذي رقم 03-382 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة وهران."	67	5نوفمبر 2003
18	المرسوم التنفيذي رقم 03- 383 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003	67	5نوفمبر 2003

	المتضمن مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة الوادي."		
19	المرسوم التنفيذي رقم 03-384 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة تيزي وزو."	67	5نوفمبر 2003
20	المرسوم التنفيذي رقم 03-385 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن مشتلة المؤسسات المسماة "ورشة ربط – الجزائر."	67	5نوفمبر 2003
21	المرسوم التنفيذي رقم 03-386 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن مشتلة المؤسسات المسماة "ورشة ربط – سطيف."	67	5نوفمبر 2003
22	المرسوم التنفيذي رقم 03-387 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن مشتلة المؤسسات المسماة "ورشة ربط – قسنطينة."	67	5نوفمبر 2003
23	المرسوم التنفيذي رقم 03-388 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن مشتلة المؤسسات المسماة "ورشة ربط – وهران."	67	5نوفمبر 2003
24	المرسوم التنفيذي رقم 03-389 مؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشتاء مركز التسهيل " الشلف."	67	5نوفمبر 2003
25	المرسوم التنفي ذي رقم 03-390 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز التسهيل " الأغواط. "	67	5نوفمبر 2003
26	المرسوم التنفيذي رقم 03-391 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز التسهيل " بجاية."	67	5نوفمبر 2003
27	المرسوم التنفيذي رقم 03-392 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز التسهيل "البليدة."	67	5نوفمبر 2003
28	المرسوم التنفيذي رقم 03-393 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز التسهيل " الجزائر."	67	5نوفمبر 2003
29	المرسوم التنفيذي رقم 03-394 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز التسهيل "جيجل."	67	5نوفمبر 2003
30	المرسوم التنفيذي رقم 03-395 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز التسهيل "سطيف."	67	5نوفمبر 2003

31	المرسوم التنفيذي رقم 03-396 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز التسهيل " سيدي بلعباس."	67	5نوفمبر 2003
32	المرسوم التنفيذي رقم 03-397 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز التسهيل " قسنطينة."	67	5نوفمبر 2003
33	المرسوم التنفيذي رقم 03-398 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز التسهيل "وهران."	67	5نوفمبر 2003
34	المرسوم التنفيذي رقم 03-399 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز التسهيل " بومرداس."	67	5 67نوفمبر 2003
35	المرسوم التنفيذي رقم 03-400 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز التسهيل "الوادي."	67	5نوفمبر 2003
36	المرسوم التنفيذي رقم 03-401 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز التسهيل " تيبازة."	67	5نوفمبر 2003
37	المرسوم التنفيذي رقم 03-402 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 2003 المتضمن إنشاء مركز التسهيل "غرداية."	67	5نوفمبر 2003
38	المرسوم التنفيذي رقم 03-442 المؤرخ في 29 نوفمبر 2003 المتضمن إنشاء مصالح خارجية في وزارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية ويحدد مهامها وتنظيمها.	73	30نوفمبر 2003
39	مرسوم تنفيذي رقم 04-163 المؤرخ في 16 ربيع الثاني 1425 الموافق 5 يونيو سنة 2004 يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات "محضنة الجزائر."	36	6يونيو 2004

الملحق 6

Dans le cadre des signatures des conventions de partenariats stratégiques entre l'ANDPME et les associations professionnelles, nous avons enregistré 22 protocoles d'entente signés:

- UNIDA (Union Nationale des Industriels de l'Agroalimentaire);
- UGEA (Union Générale des Entrepreneurs Algériens);
- ANEFA (Association Nationale des Etablissements de Formations agréés);
- ADPE (Association pour le Développement et la Promotion de l'Entreprise);
- SAIP (le Syndicat Algérien de l'Industrie Pharmaceutique);
- CEIMI (le Club des Entrepreneurs et des Industriels de la Mitidja);
- AAF (l'Association Algérienne des Fonderies),
- ACPVE (Association algérienne des fabricants de colles,
- peintures, vernis et encres);
- ONPE (l'Organisation Nationale du Patronat et des Entrepreneurs)
- APAB (Association des Producteurs Algériens de Boissons);
- SNEL (Syndicat National des Editeurs de Livres);
- UNOP (Union Nationale des Opérateurs en Pharmacie);
- SEVE (Association des femmes algériennes chefs d'entreprise);
- ONEP (Organisation Nationale du Patronat et des Entrepreneurs);
- Quatre (4) BSTP (Bourse de sous traitance et de partenariat du Centre /Est /Ouest/ Sud);
- UPIAM (Union Professionnelle des Industries Automobiles et Mécaniques);
- LIA (La Ligue des Investisseurs de la Capitale);
- AAPI (Association Algérienne pour la Promotion de l'Industrie);
- UNAT (Union Nationale des Transporteurs).